أثر الذكاء الاستراتيجي والذكاء التنافسي على النجاح الاستراتيجي

دراسة تطبيقية على شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية

إعــداد

عبدالله سعدون عبدالله العامري

إشـــراف

الأستاذ الدكتور

محمد عبد العال النعيمي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

قسم إدارة الأعمال

كليـة الأعمال

جامعة الشرق الأوسط

مايو / 2011 م

تفـويـض

أنا الموقع أدناه "عبدالله سعدون عبدالله العامري" **أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات الجامعية أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.**

الاسم: عبدالله سعدون عبدالله العامري

التوقيع: 

التاريخ: 29 / 5 / 2011 م

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها :

أثر الذكاء الاستراتيجي والذكاء التنافسي على النجاح الاستراتيجي : دراسة تطبيقية على شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية

وأُجيزت بتاريخ 9 / 5 / 2011 م

أعضاء لجنة المناقشة		الجامعة	التوقيع
الأستاذ الدكتور كامل محمد المغربي	**رئيساً**	الشرق الأوسط	....
الأستاذ الدكتور محمد عبد العال النعيمي	**مشرفاً**	الشرق الأوسط	....
الدكتور عبد العزيز بدر النداوي	**عضواً خارجياً**	الزيتونة	....

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه أجمعين.

اما بعد:

الحمد لله أولاً، أشكرك ربي على نعمك وفضلك الذي مننت علي وعلى والدي بأن وفقتني لإنجاز هذه الرساله. وبكل الوفاء وصادق العرفان وعظيم الامتنان أتقدم بأسمى آيات الشكر والتقدير إلى أستاذي الفاضل الأستاذ الدكتور محمد عبد العال النعيمي، الذي أحاطني بكل رعايه وتوجيه حكيم، مما كان له عظيم الأثر في إثراء معارفي لاستكمال هذا العمل.

كما أتقدم بالشكر والتقدير للأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة على جهدهم ولما منحوني من وقتهم الثمين لمناقشة وتحكيم هذا العمل المتواضع وتقديم الملاحظات والتوجيهات التي ستسهم في اثرائه. كذلك أتقدم بالشكر والامتنان إلى كل من كان له جهد في سبيل اتمام هذا العمل فله مني الشكر والتقدير ولكل شخص ساهم في إخراج هذه الرساله الى حيز الوجود.

لهم مني جميعا تحية إكبار وتقدير ....

والله ولي التوفيق

الإهــداء

أهدى هذا الجهد والعمل إلى ....

العراق الحبيب

والدي جزاه الله خير الجزاء

زوجتي وجميع أفراد أسرتي الذين كان لهم الدور الكبير في إتمام هذه الدراسة

وفقهم الله في حياتهم وأدعو الله العلي القدير أن يحفظهم من كل مكروه

الحاضر الغائب من كان له الفضل بمساعدتي في إتمام هذا العمل

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الجداول

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

أثر الذكاء الاستراتيجي والذكاء التنافسي على النجاح الاستراتيجي

دراسة تطبيقية على شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية

إعـداد

عبدالله سعدون عبدالله العامري

إشراف

الأستاذ الدكتور

محمد عبد العال النعيمي

الملخص باللغة العربية

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أثر الذكاء الاستراتيجي والذكاء التنافسي على النجاح الاستراتيجي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية.

ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة شملت (36) فقرة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (73) مفردة. وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS. وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة، ومنها تحليل الانحدار البسيط والمتعدد وتحليل المسار باستخدام برنامج تحليل المسار Amos V.16. وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها:

1. وجود تأثير ذي دلالة معنوية للذكاء الاستراتيجي (الاستشراف والرؤية ؛ التفكير بمنطق النظم ؛ الحدس) على النجاح الاستراتيجي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05).

2. وجود تأثير ذي دلالة معنوية للذكاء الاستراتيجي (الاستشراف والرؤية ؛ التفكير بمنطق النظم ؛ الحدس) على الذكاء التنافسي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05).

3. وجود تأثير ذي دلالة معنوية للذكاء التنافسي على النجاح الاستراتيجي لشركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05).

4. وجود تأثير ذو دلالة معنوية للذكاء الاستراتيجي على النجاح الاستراتيجي لشركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية بوجود الذكاء التنافسي (0.05).

وقد أوصت الدراسة بما يلي:

1. زيادة رصيد الذكاء الاستراتيجي والارتقاء بمستوى هذا النمط من الذكاء من خلال إرساء ثقافة منظمية تعزز ادراك افراد العينة لعناصر ذكائهم الاستراتيجي الذي يوسمون به.

2. تدعيم جوانب قوة منظومة الذكاء الاستراتيجي ومعالجة حالة القصور التي تحيط بها في الشركة المبحوثة.

ABSTRACT

The Impact of Strategic Intelligence and Competitive Intelligence on Strategic Success

An Empirical Study on Royal Jordanian Airways Company

Prepared by

Abdullah Saadoun Abdullah AL-Amiri

Supervisor

Prof. Dr.
Mohammad Al – Nuiami

This study aimed to investigate the impact of Strategic Intelligence and Competitive Intelligence on Strategic Success on Royal Jordanian Airways Company.

In order to achieve the objectives of the study, the researcher designed a questionnaire consisting of (36) paragraphs to gather the primary information from a study sample of (73) individuals. The statistical package for social sciences (SPSS) was used to analyze and examine the hypotheses. The researcher used many statistical methods to achieve the study objectives, such as simple, multi regression and path analysis through using Amos V.16 program. The main results of the study were:

1. There is significant impact to Strategic Intelligence on Strategic Success in Royal Jordanian Airways Company at level (0.05).
2. There is significant impact to Strategic Intelligence on Competitive Intelligence in Royal Jordanian Airways Company at level (0.05).
3. There is significant impact to Competitive Intelligence on Strategic Success in Royal Jordanian Airways Company at level (0.05).
4. There is significant impact to Strategic Intelligence on Strategic Success in Royal Jordanian Airways Company at level (0.05).

The main recommendations of the study were:

1. Increase balance of strategic intelligence and upgrading this type of intelligence through the establishment of an organizational culture promote the realization of the sample elements of the strategic intelligence.
2. Consolidate and reinforce the strengths of the strategic intelligence system, and actively address the deficiencies that surrounding the company effectiveness.

الفصل الاول

الإطار العام للدراسة

(1-1): المقدمـــــة

(1-2): مشكلة الدراسة وأسئلتها

(1-3): أهداف الدراسة

(1-4): أهمية الدراسة

(1-5): فرضيات الدراسة

(1-6): حدود الدراسة

(1-7): محددات الدراسة

(1-8): التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

(1-1): المقدمـــــة

إن التحول في اقتصاد اليوم من إنتاج السلع إلى الخدمات، وإن النمو المتسارع الذي شهده قطاع الخدمة (منذ خمسينيات القرن العشرين وحتى الآن) في مجال ارتفاع عدد الأعمال وقوة العمل في صناعاته مقارنة بقطاع التصنيع، فضلاً عن تزايد أهمية الخدمات في دفع عجلة النمو على مستوى الدول والمجتمعات والمنظمات، ودعمها لعمليات التجارة الدولية كان سبباً في ولادة الكثير من الضغوط والتحديات كـ (الإبداع المستمر، والعولمة، والتغيير والتطور التكنولوجي، والتنويع، وتكنولوجيا المعلومات...) التي أحاطت بالمنظمات الخدمية، التي لا تزال في زحمة استكمال البنية الأساسية لأجهزتها.

وفي إطار الدور الذي تنهض به الحكومات في تقديم الخدمات المختلفة...، وهذا ما جعل تلك المنظمات بأمس الحاجة إلى آليات إستراتيجية مبتكرة لمجابهة تلك التحديات، والإحاطة بـ/ أو الإلمام ببيئة عملها (أنشطتها، ومواردها، والخدمات التي تقدمها والمستفيدين من تلك الخدمات، والتكاليف التي تتحملها)، فضلاً عن تمكين إداراتها من تكوين تصورات ذهنية إزاء عملياتها الحاضرة والمستقبلية، واعتمادها في التكهن المبكر لتوجهات منظماتها، ثم اعتماد عمليات تضمن الاتساق الإستراتيجي Strategic Constancy لتلك المنظمات، وتزودها بالأدوات التي تمكنها من القدرة على المنافسة، كما وتمكنها من إعادة اكتشاف نفسها بهدف الاستجابة للتحولات الجديدة في القيم والنماذج المنظمية، فضلاً عن الارتقاء بقوة قراراتها وتحسين أدائها الاستراتيجي وخلق القيمة للمستفيدين، وهكذا حتى الظفر بالنجاح الاستراتيجي (Liebowitz, 2006: 17).

لهذا برز الذكاء الإستراتيجي والتنافسي كإحدى تلك الآليات، وكأحد أنماط الذكاء الذي يوسم به قادة المنظمات، والذي يمدهم بالرؤية المستقبلية والقدرات الإبداعية والحدسية، ويمكنهم من تحفيز العاملين على تقوية المنظمة، والاندفاع لإيجاد مشروعات شراكة تعاونية مع المنظمات الأخرى في خضم السعي لمواجهة تلك التحديات، بدلاً من انتظار أن تقرع أجراس الخطر كي تسارع المنظمات لاتخاذ التدابير إزاء تلك التحديات، فضلاً عن تهيئته آلية رصينة لتوفير المعلومات لصناع القرارات، وصياغة الإستراتيجيات والخطط والسياسات في المنظمات عامة، وفي منظمات الخدمة بشكلٍ خاص، واخذ هذا الذكاء موقعه بين العديد من الموضوعات كـ (رأس المال الاجتماعي، ونظم إدارة المعرفة، والحوكمة، والنسيج الثقافي، والذاكرة المنظمية،...) التي بدأت تتحول من مستوى التنظير، لتدعم بمناهج تحليلية اختبارية جعلت الكثير من الشركات العالمية تحقق نجاحات مستمرة في مجالات عملها المختلفة، وتواجه التحديات المحيطة بها بجرأة وتفوق (Mockler, 2001: 4-5).

إن الأمور السابقة فرضت على المنظمات تبني استراتيجيات جديدة واستخدام أفضل القدرات التي تمكنها من تنفيذ خططها والوصول إلى أهدافها، حيث إن كافة بلدان المنطقة تتسابق في استقطاب العملاء من مختلف بلدان العالم ،مما يحتم على إدارة طيران الملكية الأردنية البحث عن كافة الطرق والوسائل التي تمكنها من الوقوف أمام هذه المنافسة والعمل على تعزيز وتطوير قدراتها التنافسية في الأسواق المحلية والدولية، وبالتالي تحقيق النجاح الاستراتيجي على المدى البعيد. ولندرة الدراسات في موضوع الذكاء الإستراتيجي والتنافسي، ومحدوديتها في موضوعات الدراسة الأخرى (القدرات الاستراتيجية، والنجاح الإستراتيجي)، ظهرت أهمية الولوج في دراسة المنطلقات

الفلسفية والمرتكزات الفكرية لهذه الموضوعات، وإرساء منهجية راسخة لتوظيفه في تحقيق النجاح الاستراتيجي.

وإنطلاقاً من الحقائق أعلاه فإن الدراسة الحالية تسعى إلى التعرف على أثر الذكاء الاستراتيجي والذكاء التنافسي على النجاح الاستراتيجي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية.

(1-2): مشكلة الدراسة وأسئلتها

إن التحديات التي تواجه جميع المنظمات، أو تلك التي تنتقيها للتعامل معها فرصاً وتهديدات، وقوة وضعفاً تشكل إحدى السمات المميزة لاستمرارية تلك المنظمات وتكيفها ثم انتقالها من مركز التابع إلى المتحدي ثم إلى القيادة، وتملي عليها وجوب التفكير بمنطق استيعاب المدخل الإستراتيجي (توظيف معطيات العقل الإستراتيجي) في مجابهتها، واستخدام استعداداتها لبلوغ النجاح في الأمدين القريب والبعيد، لا سيما حين تستحضر حالة التغير في منطق تفكير الإدارة من تقليدي إلى معاصر، ومن محلي إلى دولي، ومن أحادي البعد إلى متعدد الأبعاد، وحين تعي أن رصد وتحليل مصادر التحديات وأنواعها وقياس حدتها والتفكير بأساليب التعامل معها، تعد من المهام الأساسية لهذا العقل، وحين تؤمن أن التحديات عموماً والإستراتيجية بشكل خاص، أصبحت لغةً تشغل تصور ذلك العقل ومنطق تفكيره الحدسي والإبداعي، ومجالاً حيوياً للتجديد (Johnson, 2003: 641)

وفي إطار ما ذُكر تولدت عدد من الموضوعات الحديثة الجوهرية في الأدب الإستراتيجي، والتي تضمن مجابهة تلك التحديات، بتشخيص الظاهر منها وتوقع المرتقب مستقبلاً، ثم توظيف معطيات العقل الإستراتيجي في إنجاح عملية المواجهة، ويعد الذكاء الإستراتيجي والتنافسي

من تلك الأدوات، بوصفه أحد أنواع الذكاء الذي يتسم به Strategic & Competitive Intelligence القادة الناجحون.

ومع الافتقار في توظيف مثل هذه المواضيع من قبل قيادات منظمات الأعمال ومنها قيادة شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية في نجاحها الاستراتيجي، والذي اتضح من خلال قيام الباحث بطرح الموضوع على 3 من القادة العاملين في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية وهم، وهم: السيدة/ رنده زوايده مديرة التخطيط والتجارة؛ والسيد/ سلطان بتاينه مدير تطوير الأعمال؛ والسيد/ حسام موالده مدير خدمات الطيران. بينوا أن الإفتقار في توظيف الموضوعات الحديثة في الأدب الإستراتيجي ومنها الذكاء الاستراتيجي والتنافسي أدى إلى تفويت الكثير من الفرص على شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية التي كان من الممكن أن تحظى فيها بالنجاح الإستراتيجي، بل أن ذلك ربما كان سبباً في تدني فاعلية القرارات فيها، وبشكل قاد المستفيدين من خدمات شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية إلى التحول نحو شركات أخرى للحصول على الخدمة الكفوءة، وإشاعة مشاعر عدم الرضا بين المستفيدين، وهذا ما أوضح الجانب الرئيس من مشكلة الدراسة الحالية. وعليه، يمكن إظهار مشكلة الدراسة بصورة أكثر جلاء من خلال إثارة الأسئلة التالية:

1. هل يؤثر الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف والرؤية ؛ التفكير بمنطق النظم ؛ الحدس) على النجاح الاستراتيجي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية ؟
2. هل يؤثر الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف والرؤية ؛ التفكير بمنطق النظم ؛ الحدس) على الذكاء التنافسي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية ؟
3. هل يؤثر الذكاء التنافسي على النجاح الاستراتيجي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية ؟

4. ما دور الذكاء التنافسي كمتغير وسيط في تعزيز أثر الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف والرؤية ؛ التفكير بمنطق النظم ؛ الحدس) على النجاح الاستراتيجي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية ؟

(1 - 3): أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء الاستراتيجي والذكاء التنافسي على النجاح الاستراتيجي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية، وذلك من خلال:

1. تحديد أثر الذكاء الاستراتيجي على النجاح الاستراتيجي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية.
2. تحديد أثر الذكاء الاستراتيجي على الذكاء التنافسي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية.
3. تحديد أثر الذكاء التنافسي على النجاح الاستراتيجي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية.
4. بيان دور الذكاء التنافسي كمتغير وسيط في تعزيز أثر الذكاء الاستراتيجي على النجاح الاستراتيجي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية.

(1 - 4): أهمية الدراسة

تنطلق أهمية الدراسة الحالية من كونها:

1. ستجمع بين دراسة موضوعات مختلفة، وستشخص تفاعل متغيراتها، وبما يسهم في استنباط مفاهيم ومعطيات جديدة عن موضوعاتها.

2. أنها المحاولة الأولى في البيئةالأردنية (على وفق علم الباحث المتواضع) التي تدرس هذا الموضوع، وتسعى إلى استنباط علاقاته وتفحص تأثيراته واستشراف جدواه المستقبلية.

3. فضلاً عما ذكر، تتجسد أهمية الدراسة في:

- تعاملها مع ما هو مستحدث في علم الإدارة الإستراتيجية، وتحديد جوهر أفكاره عرضاً وتحليلاً لمقومات الذكاء الإستراتيجي والتنافسي.
- أهمية موضوعات الدراسة في الأدبين الإستراتيجي والعملياتي، وإن دراستها ستوجه أنظار مراكز صناعة القرارات لأحد الروافد الداعمة لعملية صناعتها، ثم السير بشركة الخطوط الجوية الملكية نحو النجاح إستراتيجياً، ومجابهة التحديات المحيطة بها، فضلاً عن الأسس العلمية التي ستوافرها لإدارة منظمات الخدمة، وهو ما يقع ضمن منطق تكييف ما هو متاح في الفكرين الاستراتيجي والعملياتي.
- تركيزها على قطاع حيوي كقطاع خدمة النقل الجوي الذي يؤدي دوره في الارتقاء بالمستوى المعرفي لمختلف قطاعات المجتمع، وكونها تصب باتجاه تطوير منظمات الخدمة عموماً، والخطوط الجوية بشكلٍ خاص.

(1-5): فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسة الاولى

لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي (الاستشراف والرؤية ؛ التفكير بمنطق النظم ؛ الحدس) على النجاح الاستراتيجي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05). ويشتق منها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للاستشراف والرؤية على النجاح الاستراتيجي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05).

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للتفكير بمنطق النظم على النجاح الاستراتيجي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05).

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للحدس على النجاح الاستراتيجي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05).

الفرضية الرئيسة الثانية

لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي (الاستشراف والرؤية ؛ التفكير بمنطق النظم ؛ الحدس) على الذكاء التنافسي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05). ويشتق منها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للاستشراف والرؤية على الذكاء التنافسي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05).

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للتفكير بمنطق النظم على الذكاء التنافسي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05).

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للحدس على الذكاء التنافسي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05).

الفرضية الرئيسة الثالثة

لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للذكاء التنافسي على النجاح الاستراتيجي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05).

الفرضية الرئيسة الرابعة

لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي (الاستشراف والرؤية ؛ التفكير بمنطق النظم ؛ الحدس) على النجاح الاستراتيجي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية بوجود الذكاء التنافسي عند مستوى دلالة (0.05). ويشتق منها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للاستشراف والرؤية على النجاح الاستراتيجي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية بوجود الذكاء التنافسي عند مستوى دلالة (0.05).

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للتفكير بمنطق النظم على النجاح الاستراتيجي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية بوجود الذكاء التنافسي عند مستوى دلالة (0.05).

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للحدس على النجاح الاستراتيجي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية بوجود الذكاء التنافسي عند مستوى دلالة (0.05).

(1 - 6): حدود الدراسة

الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية لهذه الدراسة بشركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية.

الحدود البشرية: إن الحدود البشرية لهذه الدراسة تتمثل في المديرين ورؤساء الأقسام والفروع والشعب العاملين في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية.

الحدود الزمانية: المدة الزمنية التي أستغرقتها إنجاز الدراسة، وهي سبعة شهور.

الحدود العلمية: أعتمدت الدراسة الحالية في تحديد أبعاد الذكاء الاستراتيجي على ما أورده كلاً من (Maccoby, 2001: 3) والمتضمنة (الاستشراف والرؤية ؛ التفكير بمنطق النظم ؛ الحدس). أما ما يتعلق بأبعاد الذكاء التنافسي فسوف يلجأ الباحث إلى الإعتماد على ما أشار إليه (Murphy, 2005) . وأخيراً، فقد إعتمد الباحث بقياس النجاح الاستراتيجي بالإعتماد على (النعيمي، 2000).

(1-7): محددات الدراسة

ترتبط هذه الدراسة بمجموعة من المحددات والقيود التي تنعكس في تحديد الاستفاده من نتائج الدراسة ضمن حدود مجتمعها ومتغيراتها ومنها:

1. تطبيق الدراسة على شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية، وبالتالي فإن تعميم النتائج سينحصر على شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية.
2. المتغيرات التي شملتها الدراسة ممثلة بالذكاء الاستراتيجي والذكاء التنافسي والنجاح الاستراتيجي.
3. المديرون ورؤساء الأقسام العاملين في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية عينة الدراسة.
4. أن دقة نتائج هذه الدراسه مرهونة بمدى تعاون الموظفين في شركة الخطوط الجويه الملكيه الأردنية.

(1-8): التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

الذكاء الاستراتيجي ***Strategic Intelligence:*** جزء من نظام الشخصية التي يتمتع بها قادة المنظمات وأنه ذكاء يتسم به قادة المنظمات ويتضمن عناصر الاستشراف، والتفكير بمنطق النظم، والرؤية المستقبلية، والشراكة، والقدرة على تحفيز العاملين، والحدس، والإبداع (Maccoby, 2001: 1-4). وفي الدراسة الحالية سيتم قياس الذكاء الاستراتيجي بالإعتماد على المتغيرات التالية:

الاستشراف والرؤية المستقبلية: مجموعة من المقاصد التي تكون واسعة وشاملة، وبإتجاه التفكير لتصف إكتشاف المستقبل والحالة المرغوبة بشكل متناغم ومنسق شديد الجاذبية والإقتدار لإعطاء منهجاً حول المستقبل (Johnson & Scholes,1997:14).

التفكير بمنطق النظم: القدرة على توليف ودمج مجموعة من المتغيرات ذات الصلة بعضها ببعض ثم تحليلها بشكل واضح المعالم (Maccoby, 2001: 2).

الحدس: قدرة متخذ القرار على الاستجابة السريعة لحالات محددة بإعتماد التخمين المتكون من الخبرة الشخصية (الدباغ، 1998: 113).

الذكاء التنافسي ***Competitive Intelligence:*** عملية جمع المعلومات المتعلقة بقابلية المنافسين ونواياهم بطرق قانونية وأخلاقية وتحليلها وفق خطوات متسلسلة تبدأ بالتخطيط، ثم تحديد المنافسين وتعريف متطلبات المناورة (Tyson, 2002: 2).

النجاح الاستراتيجي ***Strategic Success:*** قدرة المنظمة على تحقيق النجاح بعيد المدى المرتبط بتحقيق الأهداف الاستراتيجية وتحقيق مستويات أداء عالية تفوق أداء المنافسين.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

(2 - 1): المقدمـــــــة

(2 - 2): الذكاء الاستراتيجي

(2 - 3): الذكاء التنافسي

(2 - 4): النجاح الاستراتيجي

(2 - 5): شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية

(2 - 6): الدراسات السابقة العربية والأجنبية

(2 - 7): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

(2 - 1): المقدمـــــة

رغم تطبيقاته القليلة أخذت منظمات الأعمال تدرك أهمية الذكاء الاستراتيجي Strategic Intelligence ، كما وبدأت تحاور احتياجاتها إلى هذا النمط من الذكاء، مع سعيها لتحقيق المواءمة بينه وبين أنماط الذكاء الأخرى كـ (الشعوري، والتنافسي، والأعمال..) وتدريب قياداتها على تنمية عناصره وإدارته بفاعلية.

وقد بدأ استخدام الذكاء الاستراتيجي لأول مرة في العمليات العسكرية (Tham & Kim, 2002:1) ووظف لتحقيق الهدف الاستراتيجي وفق ما أشار إليه Sun Tzu، أحد أبرز الاستراتيجيين العسكريين في العالم، بقوله "إن ما يمكن القائد الحكيم ذا الهيمنة العسكرية من تحقيق أشياء تفوق قدرة القادة العاديين هي المعرفة السابقة (Tyson, 2002: 3).

ولأن المنافسة الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة لازالت مستمرة بالزيادة على المستوى العالمي، فقد أصبحت المنظمات أكثر حساسية بسبب إدراك الحاجة للاستثمار، والقابليات غير الملموسة، وذلك من أجل تلبية متطلبات السوق، فضلاً عن مواجهة تلك المنظمات لبيئة تنافسية شديدة، حيث يكون فيها الحفاظ على الميزة التنافسية المستدامة أمراً في غاية الصعوبة، فإن العديد من تلك المنظمات بدأت ببناء الذكاء التنافسي الخاص بها من أجل تقديم النصح والمشورة لمتخذي القرار.

(2 - 2): الذكاء الاستراتيجي

تعددت التعريفات التي قدمها الكتاب والباحثون الذين انبروا إلى الاهتمام بهذا النمط من الذكاء، وتأطرت هذه التعريفات في مضمار ثلاثة اتجاهات.

فقد ركزت مفاهيم **الاتجاه الأول** على كون الذكاء الاستراتيجي عملية/ أو أداة لجمع المعلومات التي تمد صناع القرارات بالمعرفة التي تدعمهم في صناعتهم لتلك القرارات، وتتيح لهم الإصغاء إلى البيئة التي تعمل فيه المنظمة، ثم تحليل هذه المعلومات لتفعيل قدراتهم في التنبؤ والتخطيط المستقبلي. والتكيف مع التغيرات البيئية، وذلك في إطار تسلسلي متعاقب يهدف إلى تنظيم المعلومات، ثم تهيئة إطار فكري إزاء ما يحدث الآن، وما سيحدث مستقبلاً، ثم تحليل مسوغات التغيير كقوى لخلقه وتعزيزه بمرور الوقت، إلى جانب كونه أنشطة هادفة في توفير المعلومات لصياغة السياسات المختلفة لتفعيل عملية صياغتها لها، وتوجيههم لتلك السياسات بما يتوافق والدلالات المستنبطة من مستقبل المنظمة، ويندرج في إطار هذا الاتجاه تعريف (تريغو وزيمرمان، 1998: 156) اللذين نظرا إلى الذكاء الاستراتيجي على أنه "عملية منطقية لجمع المعلومات وتنظيمها وتحليلها على وفق نظام متسلسل يقود وبنجاح إلى نتائج هامة أو قرارات حاسمة".

ويرى (Kuhlmann, et..al, 1999: 14) الذكاء الاستراتيجي بأنه "ابتكاراً لخرائط طريق توجه صناع القرار نحو صناعة قرارات أكثر وعياً عبر تلبية حاجاتهم الملحة للمعلومات، وتوفيرها في الوقت المناسب وبالدقة والكمية والجودة المطلوبة لصناعة قراراتهم بعقلانية". بينما عرفه (Degenaro et al, 2000 : VI) بأنه أداة لتوفير معلومات شاملة عن البيئة الخارجية لكبار صناع القرار في الوقت المناسب، وبما يدعم عملية تطويرهم للاستراتيجية".

وركز (Tham & Kim, 2002: 1) في تعريفهما على دور الذكاء الاستراتيجي في توفير المعلومات عن مستقبل المنظمة عندما عرفاه بأنه ما تحتاج أن تعرفه المنظمة عن بيئة أعمالها لتضع تصوراً إزاء عملياتها الراهنة، ثم استباق وإدارة التغييرات استعداداً للمستقبل، وتصميم الاستراتيجيات الملائمة لخلق القيمة للزبون، وتحسين الربحية في الأسواق الحالية والجديدة.

أما أصحاب **الاتجاه الثاني** فأكدت تعريفاتهم بأن الذكاء الاستراتيجي وظيفة تتمثل في كل القضايا التي تؤثر في المنظمات في الأمديين المتوسط والطويل، وتحدد الفرص الممكن اقتناصها، والتهديدات الواجب مجابهتها، والأسواق المفتوحة والقطاعات الواعدة، وتهتم بتحليل المنافسين. إذ يرى (Johanson, 2000: 1-5) بأن الذكاء الاستراتيجي وظيفة تختص بتحليل المنافسين أو فهم أهدافهم المستقبلية واستراتيجياتهم الحالية، وما يؤمنون به من فرضيات عن أنفسهم وعن الصناعة، وإدراك قدراتهم وأبرز مكوناتهم، بينما عرفه (عبد اللطيف، 2002: 32 ـــ 33) بأنه وظيفة تتعامل مع بيئة السوق والطلب وهوية المنظمة والحصول على المصادر، ومع المتغيرات البيئية والتنبؤ التكنولوجي والاجتماعي، بغية تحقيق الانتشار والفاعلية البعيدة الأمد، واكتساب الخبرة والحكمة العقلية.

ويرى أصحاب **الاتجاه الثالث** بأن الذكاء الاستراتيجي جزء من نظام الشخصية التي بها يتمتع قادة المنظمات، إذ يندرج تعريف (Maccoby, 2001: 1-4) في هذا الإطار عندما عرف هذا النوع من الذكاء بأنه ذكاء يتسم به قادة المنظمات عناصره الاستشراف ؛ تفكير النظم ؛ الرؤية المستقبلية ؛ الشراكة ؛ القدرة على تحفيز العاملين.

ويحدد (Sharfman, 2004 :5 ؛ Metayer, 2002: 5 ؛ Quarmby , 2003 : 6 ؛ McDowell, 1997: 7) أهداف الذكاء الاستراتيجي بالآتي:

1. توفير تنبؤات وتحذيرات مبكرة بالتهديدات المحيطة بالمنظمات، واتخاذ الإجراءات الوقائية إزاءها، وخلق أسس معرفية للأنشطة المنظمية المستقبلية المحتملة وتأثيراتها الإيجابية والسلبية.

2. تمكين المنظمات من الاستجابة لتغيرات البيئة الحالية والمستقبلية، والتخطيط والتنبؤ بالنتائج والشكل الذي ينعكس إيجاباً على سمعتها وموقعها فضلاً عن تمكين قادتها من تحليل مسوغات التغيير الاستراتيجي كقوى جوهرية لتعزيز التغيير بمرور الوقت، وذلك بتوفير المعلومات التي تساعدهم في تفسير حدوث الأشياء، وكيف تنشأ بمرور الوقت.

3. تشكيل القناعات لدى صناع القرار وصياغة السياسات بوجوب الوصول إلى قرارات وسياسات إبداعية ومثلى.

4. النهوض بمهمة جمع المعلومات وتحليلها عن كبار الزبائن والمجهزين والشركاء، وجعل المنظمات تقيم تالفات في مجال البحث والتطوير، واستباق استراتيجيات منافسيها والذود عن إرثها المعلوماتي ومراميها الإستراتيجية، هذه ما جعل Sherman Kent يرى المعرفة المسبقة التي ترتكز عليها سياسة المنظمة على أعلى مستوياتها إزاء منافسيها.

5. مراجعة آلاف النقاط لاختيار بضعة مئات منها، وتمكين المنظمات من استغلالها وبما يجعله الجزء اللامع من الأعمال الذكية في جميع جوانبها.

6. تقديم الأفكار الهادفة إلى تحويل الابتكارات والاختراعات إلى سلع قابلة للتداول وتمكين المنظمات من الانفتاح على التغيرات التكنولوجية والحفاظ على جودة عملياتها وخدماتها.

7. تطوير آراء تخمينية بصدد الأحداث المستقبلية، واعتماد هذه الأحداث كأساس في حل المشكلات.

8. توفير معلومات استراتيجية تمكن المنظمات من فهم التهديدات التي تحيط بها حالياً ومستقبلاً، وإدراك القدرات التي تتيح لها تقليل معدلات عدم التأكد المحيطة بها .

تتجلى اهمية الذكاء الاستراتيجي بأن مفاهيمه تتجسد كونه اداة للتكيف مع بيئة المنظمات العامة ومنظمات الاعمال على حد سواء ، والمعرفة التي يولدها تشكل الطرف الاخر من معادلة القوة التي ترتكز اليها المنظمات في عصر التكنولوجيا (Brouard, 2002: 1). اما (Tham & Kim, 2003: 2-3) فيعتقد ان اهمية مستنبطة من كونه جزء من ثقافة المنظمة، ويعزز ثقافة العمل الجماعي والمشاركة في المعلومات فيها ، كما ويهيئ المعلومات لعموم اقسام المنظمة، ويعزز ثقافة العمل الجماعي والمشاركة في المعلومات فيها ، كما ويهيئ المعلومات لعموم اقسام المنظمة، ويمكن ادارتها والعاملين فيها من الاسهام بتصوارتهم ازاء المستقبل خلال اشراكهم في صناعة القرارات .

وشخص (Brouard, 2002: 1) اهميته في دوره الواضح في تطوير قدرة المنظمات على التعلم الجماعي، لانه اداة لبناء منظمات الغد ، وعامل لتطوير الابتكار والمنافسة فيها، كما ويساعد في بناء الذاكرة المنظمية عندما يجعل مديري المنظمات يتحولون من العمليات غير المنهجية في اداء العمل، الى اكثر هيكلة وتنظيما، ومن اعتماد المعلومات التكتيكية الى الاستراتيجية وذات القيمة العليا المضافة، والاعتداد بها كمورد مهم.

ويرى (عبداللطيف، 2002: 33) أن اهمية الذكاء الاستراتيجي أنه والذكاء التكتيكي يهتمان بفاعلية المنظمة وكفائتها في تحقيق واهدافها، وكذلك بأقتصادية عملياتها لتقديمها المعلومات في الوقت المناسب.

واعتبر (DeGenaro, et..al, 2000:3) أن حمايته للقدرة التنافسية للمنظمة، وقدرته على أن يلعب دوراً بارزاً في جميع عناصر العملية الاستراتيجية (Bernhardt, 2003: 1-2) هما من ابرز جوانب اهميته. بالإضافة الى جانب ما ذكر فان تشخيص الذكاء الاستراتيجي لنقاط قوة وضعف المنافسين يعزز قدرات المنظمات في التخطيط واتخاذ التدابير المضادة لها، فضلا عن تضليل المنافسين والتفوق عليهم في الاداء (Fahey, 2000: 1) وهذا فيه الكثير مما يجسد اهمية هذا النوع من الذكاء.

اما (Tubke, 2003:3) فيرى ان معالجة الذكاء الاستراتيجي لكميات كبيرة من البيانات في المجالات السياسية، وتحويلها الى معلومات تجعله اداة يستند اليها كبار موظفي الحكومات في صياغتهم للسياسات وتحديد إجراءات تنفيذها، واتساع افاق هذه السياسات وصياغتها وفق سيناريوهات فعالة بدلا من ارتكازها الى تكهنات محاطة بعدم تأكد عال، وفضلا عن نضوج الحوار السياسي بين صياغة هذه السياسات وارتكازه الى ثقافة عالية هدفها الاساس تحقيق المصالح العامة وضمانها (Johnson & Writs, 2004:2).

وفي اطار التاكيد على أهمية الذكاء الاستراتيجي أعتبره (McDowell, 1977:7) ضرورة من الضرورات المسبقة لاي عملية تطوير ومراجعة للخطط والاسواق تنهض بها المنظمات ، ،اخذ قادة المنظمات الى عالم يجعل المستقبل في قبضتهم (http://www.iselinconsulting.com) فضلا عن توظيفه في حل المشكلات المنظمية بأعتماد التفكير اللانمطي الذي يقود الى حلها بأساليب ابداعية (McDowell, 1977: 7).

واعتبر (Bernhardt, 2002: 4) الذكاء الاستراتيجي بأنه السيف والدرع في اشارة لاهميته في دعم قادة المنظمات في سعيهم لكسب الميزة التنافسية، وخدمة المستفيدين كخط دفاعي اول لحماية الملكية الفكرية لتلك المنظمات، وفي تحقيقها لمراميها الاستراتيجية.

وبالرغم من كل ما ذكر عن جوانب اهمية الذكاء الاستراتيجي، يواجه هذا النمط من الذكاء تحديات عديدة حددها (DeGenaro, et.. al, 2000: 8 -11) في الجوانب الاتية:

1. عدم تشخيص اغلب مجموعات الذكاء الاستراتيجي لتغيرات السوق على نحوٍ استراتيجي، وذلك بسبب:

- قصور الاتصال بين عمليتي مراقبة التغييرات وصياغة الاستراتيجية.
- ضعف الادوات المعتمدة في تحليل اتجاهات بيئة الاعمال.
- فشل الذكاء القياسي Standard Intelligence في تاشير الاهمية الاستراتيجية لتلك التغيرات، او عدم امتلاك المنظمات لمؤشرات استراتيجية عنها كما حصل في عدد من الشركات الرائدة.
- ضعف اعتماد قدرات الذكاء الاستراتيجي في بناء معايير لردم الفجوة بين انشطة الرقابة والقضايا الاستراتيجية (اولا)، لتقدير العلاقة الاستراتيجية للمعلومات بكل من انشطة الرقابة، وتحليل الفرص والتهديدات البيئية، (ثانيا)، فضلا عن ضعف ايصال النتائج والتحليلات الى صناع القرار.
- فقدان المديرين التنفيذيين للرؤية الشاملة (ضبابية رؤيتهم) بسبب التقنيات المفككة لصناعة القرار.

2. عدم تفعيل دور المساهمين المحتملين (العاملين في مختلف مستوياتهم، والحلفاء والشركاء، والخبراء الخارجيين) في جهود الذكاء الاستراتيجي، ذلك لان اغلب الشركات لا تتصل بهم بشكل منهجي ، ولا تعدهم مصادر للذكاء (على الرغم من امتلاكهم معلومات قيمة) ، كما ولا تدرك اهميتهم لأولوياتها الاستراتيجية ، فضلا عن ان بعض هؤلاء المساهمين لا يدركون قيمة ما يمتلكه من معلومات.

3. ضعف تطوير صناعة القرارات لمنظورات جديدة بصدد القضايا الاستراتيجية، واخفاقهم في تفسير معطيات الذكاء، على خلفية هيمنة المديرين والمشاركين الداخليين على منتديات الذكاء الاستراتيجي التي تكرس لمناقشة تلك القضايا، وتجاهل رؤى الخبراء الخارجيين المشاركين فيها بما يجعلها منتديات ضيقة الافق ومعزولة عن تغيرات عالم الاسواق والاعمال، ويجعل القرارات الاستراتيجية الناتجة عنها تجسد الرؤى الداخلية ولا تجسد وجهات النظر المختلفة للمشاركين في صناعتها.

(2 - 3): الذكاء التنافسي

يُعد الذكاء التنافسي نظاماً للمسح البيئي يسهم في تكامل معرفة كل فرد في المنظمة، وتمتد أهميته لتغطي طيفاً واسعاً من نشاطات وحقول الأعمال، لا سيما تلك المرتبطة بوظيفة التسويق، والتي تتضمن (التحليل، ذكاء الأعمال، إستراتيجية الأعمال، معلومات الذكاء التنافسي، اللاتاكد، كلفة اللاتاكد ، فرق العمل عبر الوظائف، إدارة علاقة الزبون، ألتنقيب عن المعلومات، المواقف الريادية، التصنيف، ألتنبؤ، البصيرة، أنظمة المعلومات، الأداء الإبداعي، الاستخبارات التسويقية، بحوث السوق، ألعمليات الجديدة، المنتجات الجديدة، الخدمات الجديدة، الرؤية الخارجية، المصادر المفتوحة، المشاركة، عملية الخدمة، تصنيف أنواع الخدمة، الذكاء الاستراتيجي، المرونة، المسح والتسويق الاستراتيجي) (Calof & Wright, 2008: 717-730).

إن المنافسة الشديدة لا تقتصر على مراقبة قريبة لسلوك المنافسين وتوقع أعمالهم المستقبلية فحسب، بل انها تتطلب معلومات مصنفة، وتسهم في قراءة ما يتضح بأنه غير ممكن، والشركات الناجحة تعتمد في البيئة التنافسية على استراتيجيات أعمال متنوعة بغية الحصول على ميزات مؤقتة، فضلاً عن أضعاف ميزة المنافسين من خلال المحافظة على تواصل عدم الاتزان في السوق، وفي الوقت الذي تدرك فيه الشركات أن تلك الميزات غير مستمرة فإنها تسعى للبحث المتواصل عن ميزات عديدة، وهكذا تسهم في المنافسة الشديدة، فإذا بدأ منافس معين في قطاع الصناعة بالتحرك بشدة وبشكل متسارع، فإن الآخرين يتبعون ذلك المنافس، وذلك يعني ان المنافسة الشديدة تهيء

بيئة تتسم بالحركات التنافسية الحادة والسريعة، وتجعل المنافسين يخطون خطوات سريعة لبناء الميزات، وإضعاف الميزات التنافسية لمنافسيهم (D'Aveni, 1995: 195).

إن نشاطات المسح البيئي ومعالجة المعلومات، لا سيما ضمن استراتيجية التسويق، وجدت لكي تخفف من حدة الأتأكد البيئي، وقد أشار (Daft, et..al, 1988: 123-139) أن زيادة مستوى اللاتاكد يؤدي إلى زيادة في نشاطات معالجة المعلومات داخل المنظمة، وبغض النظر عن التعقيد واللاتاكد المتأصل في أية بيئة، فإن معالجة المعلومات (قدرة المنظمة للتكيف مع الظروف الحالية للسوق) تعتمد بشكل فاعل على قدرتها في المعالجة الفاعلة لمعلومات السوق ذات العلاقة، وهذا بالمقابل يتطلب تصميم بنى تحتية ملائمة لمعالجة المعلومات، وتزداد الحاجة لتلك البنى بازدياد مستوى اللأتأكد والتعقيد البيئي، لذلك انبرى الذكاء التنافسي ليسهم في تلبية كل ذلك. وعرف الذكاء التنافسي بأنه " عملية نظامية وأخلاقية لحشد وتحليل وإدارة المعلومات الخارجية التي يمكن ان تؤثر في خطط المنظمة وقراراتها وعملياتها (Daft, et..al, 1988).

أما (Blench & Dubinsky, 1999 : 45-58) فقد عرفا الذكاء التنافسي على أنه القدرة على تطوير آليات تنظيمية كافية لاستملاك المعلومات ونشرها واستخدامها بشكل فاعل، يمكن ان يؤدي إلى بوادر للتمييز والتكيف الفاعل مع التحولات الرئيسة في السوق. وعرف من قبل (Dishman & Calof, 2008:767) على أنه عملية تتضمن حشد وتحليل وإيصال المعلومات البيئية للمساعدة في اتخاذ القرار الاستراتيجي، بل أنه في حد ذاته يعد المرتكز الأساس لعملية اتخاذ القرار الاستراتيجي.

وليس بعيداً عما ذكر، يعبر الذكاء التنافسي عن عملية رصد ومراقبة المنافسين في أسواق محددة وبأي موقع كانوا (Johnson, 2000: 1) أو عملية لجمع المعلومات المتعلقة بقابلية المنافسين ونواياهم بطرائق قانونية وأخلاقية وتحليلها وفق خطوات متسلسلة تبدأ بالتخطيط، ثم تحديد المنافسين وتعريف متطلبات الذكاء، وتطوير مجموعة خاصة به، وتشخيص القدرة على تحليل المنافسين، ثم إيجاد عملية اتصال باتجاهين (Tyson, 2002: 2). وعلى الصعيد الاستراتيجي هو الحصول على معرفة مسبقة لخطط المنافسين، وصياغة استراتيجية أعمال لمواجهتها باعتماد أساليب مختلفة في جمع المعلومات التكتيكية وتحليلها وتوزيعها، واعتمادها في إنجاز الحسابات المتعلقة بقرارات الأعمال (Rothberge & Erickson, 2004: 1-4). واعتبره (Pode, 2000:3) بأنه عملية تحليلية لتحويل البيانات غير المتكاملة عن المنافس إلى معرفة مفيدة ودقيقة عن مواقعه وأدائه وقدراته وتوجهاته"، أو " برنامج رسمي لجمع المعلومات عن منافسي المنظمة (Wheelen & Hunger, 2008: 70).

ويلتقي الذكاء التنافسي مع الذكاء الاستراتيجي في جوانب عدة، على النحو الآتي:

1. كلاهما يدعمان عملية صناعة القرار مع تباين اتجاهات الدعم، فالتنافسي يدعم قرارات المنظمة بصدد المنافسين واستراتيجياتهم إزاء أسواق معينة، أو بصدد خطوط الانتاج (Johnson, 2000 : 3)، بينما يدعم الذكاء الاستراتيجي قراراتها بصدد جميع عوالم البيئة والتحديات المحيطة بالمنظمة، ويهتم من بين ما يهتم به بمنافسيها (وحينها يكون أوسع مدى من الذكاء التنافسي).

2. تسخير أنشطة الذكاء التنافسي لخلق مستوى أساس من الذكاء الاستراتيجي (Carr, 2002:4)، لا سيما وان انتشار خبراء ذكاء المنافسة خلال السنوات الأخيرة من القرن العشرين قد قاد إلى ولادة الذكاء الاستراتيجي، وزيادة عدد شركات الاستشارات المتخصصة فيه.

3. وجود شركات لتقديم خدمات الذكاء التنافسي كشركة Sheilagreco (Catena, 2005: 1-2)، ومؤسسة Mc3 Intel الكندية (MaRac, 2005 : 1-2) على غرار خدمات الذكاء الاستراتيجي.

4. ان النظام الاستراتيجي للإنذار المبكر من الموضوعات الرئيسة للذكاء التنافسي، كما ويعد من أبرز آليات الذكاء الاستراتيجي في توفير المعلومات لدعم عملية صناعة القرار الاستراتيجي المنظمي (Degenaro, et..al , 2000:13).

5. توظيف الذكاء الاستراتيجي في تمكين المنظمات من التفوق على منافسيها والإحاطة بقراراتهم وأسواقهم. وفي هذا الإطار يرى (Douglas Burnhardt) أن ذكاء المنافسة هو استخدم للذكاء الاستراتيجي في إرشاد المديرين التنفيذيين إلى سبل التعاون مع المنافسين الحاليين والمحتملين، وأكد Gregg Cochlan أحد أعضاء مجموعة (Credit Union Central & Union) أن الذكاء التنافسي يدعم عمليات الذكاء الاستراتيجي والتهيؤ للأحداث والسيناريوهات المستقبلية.

6. إن الذكاء الاستراتيجي التنافسي موجه نحو المستقبل، ويسمح بصناعة القرارات المستقبلية في مجال السوق و/أو الصناعة، ويساعد صناع القرار في تحديد الاتجاه المستقبلي للمنظمة، كما ويسهل عمليات التعلم المنظمي عبر الزمن (Carlin & Wamack, 1999:6).

ويرى (Bill, 2002: 7-8) أن الجوانب الرئيسة الثلاث لالتقاء الذكاء التنافسي مع الذكاء الاستراتيجي، أو يجند لنجاح جهود الذكاء الاسترايتجي، وتتحد في الآتي:

1. القرارات والنشاطات الاستراتيجية: ويساعد من خلالها قادة الأعمال في صناعة القرارات الاسترتيجية المتعلقة بتخصيص الموارد، والاستثمارات، وتطوير المنتج وتحديد شركاء التحالفات وتقييمهم واختيارهم وإدارة العلاقة معهم.
2. قضايا الإنذار المبكر: تصمم لتفادي المفاجآت بصدد المنافسين وقراراتهم الاسترتيجية، وقضايا الاندماج والإمتلاك، وتمكين المنظمة من الاستعداد لمواجهة تحركات المنافسين.
3. وصف المشتركين (اللاعبين) الأساسيين: يؤمن عرض قدرات المنافسين وتاريخهم، وأعداد تخمينات خاصة بهم وبنواياهم إزاء الزبائن، وخططهم ومراميهم الاستراتيجية، وتحديد المنافسين الجدد و/أو المنبثقين في الصناعة (Prescott, 2001:242).

(2 - 4): النجاح الاستراتيجي

يرتكز هذا النجاح على مكتسبات الطروحات النظرية والفكرية للكتاب والباحثين في النظر الى وضع المنظمات من جوانب مختلفة ، وربط هذه الطروحات بالواقع العملي الذي تعيشه، ويعتبر ابداعا فكريا وفلسفيا لانه قدم ادوات جديدة لقياس نجاح المنظمة في المدى البعيد ، ولان هذه الأدوات شكلت معايير تلاءمت وظروف البيئتين الداخلية والخارجية التي تعمل فيهما المنظمة بالرغم من امكانية استشعارها في مفاهيم (الكفاءة ، والفاعلية، ونجاح المنظمة). التي سادت في المراحل الاولى، والتي شكلت البدايات لمحاولات التحقق من ان المنظمات تسير نحو اهدافها التي حددتها ، ومن ثم بقائها وبنجاح.

وقد ورد في الادبيات عدد من المفاهيم للنجاح الاستراتيجيي. فقد عرفه (الركابي، 1998: 220) بقدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو في ظل الاهداف التي تسعى لتحقيقها، وعبر عنه (Kenny, 2001: 10) بنجاح يتحدد بنتائج النشاط بالنسبة للزبائن والعاملين والمالكين وجميع اصحاب المصلحة من منظور خارج ــ داخل، بدلا من منظور داخل ــ خارج. في حين عده (الخفاجي والبغدادي، 2001: 154 ــ 168) ناتج قدرة الادارة الاستراتيجية على انتقاء ثم التعامل مع المواقف التي تحقق نجاحا متفوقا للمنظمة، أو ناتج ايمان المديرين بفلسفة المصادفة، وتوظيفهم المختزن في الذاكرة لتوقع تحديات ومستوى النجاح في التعامل معها او تجنبها" وهو بالنسبة لـ (Johnson & Scholes, 2002: 476) نجاحا في صياغة الاستراتيجية وتنفيذها ومتابعتها. في حين ركز (Maller, 2002: 1-4) على التخطيط الاستراتيجي في تعريف هذا النجاح بالتنفيذ الناجح للخطة الاستراتيجية من قبل المنظمة، اذ أعتبر النجاح الاستراتيجي = التخطيط الاستراتيجي. وفي اطار اكثر شمولية نظر (Thomas, 2005: 3-4) اليه من خلال القيادة والادارة الناجحة التي تفهم غرض المنظمة وما يحدث في بيئة الاعمال، وتتوقع الاحداث وتواجه الواقع بنظرة الامد تركز على عوامل النجاح الحرجة، للتنافس التي تضيف من خلال قيمة للزبون ولجميع اصحاب المصلحة وتستطيع ايصال الرؤية والغرض والغايات الممكنة الانجاز والاهداف القابلة للقياس، وتعمل على تطوير قدرات جديدة وراس المال الفكري، ويكون تركيزها خارجيا اكثر مما هو داخلي، وتركز على تطوير العاملين وتحفيزهم ورضاهم والتغذية العكسية والتقيم والمراجعة معداً أياه نجاحاً مستداماً.

ويحدد كلاً من (Ambler, 1999: 1-6 ؛ Cobbold & lawrie, 2001, 2003: 1-8 ؛ Ward, 2001:

1-2) مقومات النجاح الاستراتيجي بالجوانب الآتية:

1. إذ حاول Ambler في طروحاته البرهنة على ان القضايا الاستراتيجية Strategic Issues هي المقوم الاساس للنجاح الاستراتيجي، فمن خلالها تحدد المنظمة قدراتها ورؤيتها، وتتمكن من قياس نجاحها في عملية التخطيط الاستراتيجي، ثم الاتجاه لتحقيق رسالتها واستراتيجيتها للآمد البعيد، انطلاقا من الافتراض بانها قضايا تتطلب قرارا مستقبليا ولانها تشكل حجر الزاوية لأية عمليه تخطيط بالشكل الذي يؤثر في مسار اعمال المنظمة، اما الكامن من تلك القضايا فيبرز في نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات المدركة وفي تقييم القدرات المنظمية، وهي حينها قضايا ينبغي معالجتها قبل الاعلان عن استراتيجيات المنظمة، وبما يجعلها تتباين من منظمة لاخرى، ومن سنة لاخرى داخل المنظمة نفسها، وان بعضها يضمحل لتظهر اخرى جديدة. وتتمحور مصادر هذه القضايا في (التركيز الاستراتيجي، والكفايات الاستراتيجية، والتغيير التنظيمي، ومحدودية الموارد، والتحالفات والاكتسابات الاستراتيجية، والاندماجات المؤسسية، والشراكات ..).

2. وأشار Cobbold & Lawrie إلى جملة من المقومات قاد عدم الارتكاز عليها الى فشل ثلثي الشركات البريطانية، و نجاح ثلث الشركات التي ارتكزت عليها وتتجسد في:

- تمتع المديرين التنفيذيين برؤية ثاقبة في ماهية الاعمال ، وحرصهم على تفسير كيف ان الخطط الاستراتيجية يتوقع لها النجاح بدلاً من اثبات كونها صحيحة والسعي لتجربتها وتشخيص نتائجها.
- تكرار المنظمة الاستراتيجيات التي نجحت في المرات السابقة وان تسال نفسها باستمرار: مالذي يجري في الواقع؟، وتتنبأ على اساسه بالمستقبل.
- ارتكاز المنظمة ووحدات اعمالها على نظم اتصالات فاعلة.

- اعتماد المنظمة لمعايير دقيقة في قياس نجاح برامج التغيير فيها، وارتكازها على اهداف ملائمة وغير موضوعة نسبة للاداء السابق او المقارنات المرجعية الداخلية.

3. عرض Ward ستة آليات تعد مقومات تحسن الفرص المتاحة لقادة المنظمات في الظفر بهذا النجاح ، وان كان قد عدها مداخل لتخطيط استراتيجية المنظمة وتطبيقها ، وتتحدد بـ:

- تفسير الاستراتيجية بأستمرار والحرص على توافقها وجعل العاملين يدركون ما الذي يسند قدراتهم وينميها.
- ان يكافح القادة لبناء الثقة وتحفيز العاملين لتحقيق الفوز المبكر ، بعد السنة الاولى في عمل المنظمة وتطبيقها لاستراتيجيتها، كي لا يسرعون في خطواتهم ويضحون ببذرات النجاح التي زرعتها منظماتهم لتجني ثمارها في الامد البعيد.
- الاعتراف بالماضي والاقتداء به للتحرك الى الامام، وبناء قدرات المنظمة لتبني مشروعات تركز على متطلبات العميل وليس فقط (الموازنة، ووقت التسليم)، وفي هذا اكدت هيئة الاستشاريين الكندية اهمية قدرات العاملين في بناء امكانات التخطيط والتصميم وتنفيذ المشروعات مع تعريفهم الجيد بالاهداف والمخرجات.
- تحديد دور كل فرد من دون التركيز على اعضاء فريق تنفيذ المشروع او النخبة فيه
- اعتماد مدة معينة لاختبار جميع (الافكار ، والمنتجات ، والخدمات، والبرامج) الجديدة واذا لم يكن ذلك ممكناً لا بد من تجزئة المدة على اجزاء اصغر لاجراء التحسينات المطلوبة.
- الاحتفال بمبادرات التغيير الناجحة في اجواء اجتماعية محفزة على تغييرات اكثر وابداعات بمستوى اعلى.

يقف وراء الكثير من النجاحات الاستراتيجية التي حظيت بها المنظمات عوامل حرجة Critical Success Factors وقد تباين الباحثون والكتاب في تعريف هذه العوامل وتسميتها وفق التباين والاستراتيجيات المعتمدة والقوى والظروف التنافسية واختلافهم في المنطلقات الفكرية.

اذ يراها (Glueck & Jouch, 1984: 379) العوامل الاكثر اهمية للاستراتيجية والتي تقود الى النجاح في الاعمال. وأعتبرها (Kenny,2001:4) القضايا التي تحتاج المنظمة الى ان تقوم بها بصورة ملائمة كي تنجح مع اصحاب المصالح واية منظمة اخرى او وحدة اعمال تعتمد في نجاحها والتي يعتمدها اصحاب المصالح لتقييم المنظمة وهو التعريف الاكثر شمولية لانه يجمع بين كون العوامل اداة لبلوغ النجاح الطويل الامد وكونها اداة يعول عليها اصحاب المصالح في تقييم اداء المنظمة من الخارج الى الداخل وفي قياس نجاحها في تنفيذ رؤيتها ثم تحديد ما يريدونه منها على وفق منظورهم وهذا ما يجعلها القضايا الاكثر تاثيرا في قدرة المنظمات على النجاح.

وتعود فكرة تصنيف عوانل النجاح الحرجة إلى عوامل استراتيجية واخرى تكتيكية الى (Schultz, et..al, 1987:34-46). كما واكد (Morris, 1988:34) هذا التصنيف بالرغم من عدم الفصل بين هذه العوامل من قبل كثير من الباحثين وحدد الاستراتيجي الياباني Kenichi ohmae والرئيس الاسبق لمستشاري الادارة في الـ (Mchknsey) هذه العوامل (Lynch, 2000:252) في:

1. العملاء Customers: بتحديد المنظمة لما يرغبون به.
2. التنافس Competition: بتحديد المنظمة لما تحتاج ان تقوم به كي تبقى في مضمار المنافسة.

وازاء هذين العاملين على المنظمة ان تحلل رغبات عملائها وتوفر لهم المنتج الذي يلبيها وان تستمع الى ردود افعالهم إزاءه مع تحليلها لطبيعة المنافسة من جانب المنظمات الاخرى والتصرف حيالها بما يتوافق وقابليتها (كراج وجرانيت، 2002: 46 – 45) .

3. المنظمة Organization: بتحليل الموارد والمهارات والقدرات التي توسم بها مقارنة بمنافسيها.

واضاف (Eriksson & Falkengren, 1999:2) عامل "التغيير" الى العوامل المذكورة انفا مع انه لا ينتج عن جميع التغيرات تحسينات جوهرية في حين سمى (Johnson & Scholes, 2002:158) هذه العوامل في (الزبائن، والعلامة التجارية، والتفوق في الخدمة، والتسليم الثابت، وحجم الإنتاج، وعلاقة المنظمة بالمنافسين) بعدها عوامل اساس في وصف اية منظمة بكونها ناجحة جداً شريطة ان تشخص مواردها وكفاياتها التي تعد اساس هذه العوامل وان توظف الاخيرة في اطار مواردها وكفاياتها لان التفاوت بين الاثنين جعل المنظمات تحقق نجاحات متفاوتة في فروعها، واستنتج (Spencer, 2004:1) من دراسته ان هذه العوامل تتجسد في (راس المال البشري ، وشركاء الاعمال، وارباب العمل، والمستفيدين من الخدمة او السلعة، والقواعد والسياسات، اجراءات العمل) ، الأدوات ممثلة بالتكنولوجيا وإدارة المعلومات. في حين يرى (Wheelen & Hunger, 2004:69) انها تحدد بدلالة الخصائص الاقتصادية والتكنولوجية، والاسلحة التنافسية التي تؤسس المنظمة عليها استراتيجياتها مع وجوب تطبيقها بنجاح كي لا تقود الى الفشل.

وفي مضمار الاشارة الى دور هذه العوامل في نجاح المنظمات، حدد (Kenny, 2001:5) نتائج اعتمادها في فاعلية نشاطات المنظمة كما هو موضح بالجدول (2 — 1).

جدول (2 – 1) نتائج استخدام عوامل النجاح الاستراتيجي على انشطة المنظمة

النشاط	من دون عوامل	باستخدام العوامل
ترابط التحليل الاستراتيجي وصياغة الاستراتيجية	يتراوح بين الترابط الضعيف الى المتفكك تماما	الترابط واضح وانسيابي
تعريف الميزة التنافسية	اختلاطها بالقابليات الداخلية	تعريفها من الخارج الى الداخل وليس العكس
اجراء التقييمات التنافسية وتقييم الميزة التنافسية	تقييم بتركيز قليل على العوامل الخارجية	التركيز المكثف على العومل الخارجية
وضع اهداف واضحة ومحسوبة كميا	خليط من الاهداف ذات الطبيعة العامة	الاهداف واضحة وقائمة على اساس نتائج قابلة للقياس
صياغة استراتيجية واضحة ومركزة	قلة التركيز في الصياغة لاختلاط الوسائل	الصياغة واضحة ومركزة لوضوح الوسائل
تطوير الاستراتيجية لاصحاب المصالح الرئيسيين	تميل الى التركيز على الزبائن واقصاء بقية اصحاب المصالح الرئيسيين	تشمل كل اصحاب المصالح الرئيسيين
تطوير الاستراتيجية للمنظمات غير الهادفة للربح ولوحدات الاعمال	مهمة صعبة لان معظم التقنيات مصممة للمنظمات الهادفة للربح ، وليس لوحدات الاعمال	لا توجد صعوبات لان التقنيات يمكن ان تطبق على مستوى كل المنظمات ووحدات الاعمال
تحديد القيمة	يخلط بين الكلفة ... وبين القيمة المضافة	القيمة محددة بوضوح
تحديد التميز وتعيين المركز	غير دقيق وغير مترابط بشكل جيد	مترابط ومتكامل
تطوير الاستراتيجية لـ (جماعات التاثير، الإندماج والاكتسابات، والتحالفات، والاستراتيجية، والابداع)	ينظر اليه على انه يضيف ويحقق التكامل بشكل ضعيف	مرتبط على نحو واضح بالميزة التنافسية

(2 - 5): شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية

تأسست في 9 أغسطس عام 1963م، وباشرت أعمالها في 15 ديسمبر عام 1963م، وذلك بقرار ملكي من ملك الأردن السابق الحسين بن طلال. أطلق اسم عالية على الخطوط الجوية وهو اسم ابنة الملك الكبرى. تم توفير رأس المال من القطاع الخاص، ولاحقا تم شراء الحصص من قبل الحكومة الأردنية وذلك من أجل توفير الدعم المطلوب للتوسع في عملياتها.

بدأ طيران عالية ببعض الطائرات و 3 خطوط دولية إلى الكويت، بيروت والقاهرة. عام 1965م وشهد إضافة خط دولي إلى مدينة جدة. ثم في عام 1965م ولمست عجلات طائراتها أرض مدينة روما في القارة الأوروبية. وفي عام 1967 اصيبت الخطوط الجوية بنكسة عندما قصف الطيران الإسرائيلي جميع طائرات دي سي 7. وفي عام 1968م شهد توسعها إلى نيقوسيا، بنغازي، ظهران والدوحة. وفي عام 1969م شهد توسع في الخطوط إلى أجزاء أخرى من آسيا وأوروبا، فتم إضافة ميونخ، طهران وإسطنبول.

في حقبة السبعينات انضمت عالية إلى عصر الطائرات النفاثة، وتم طلب طائرات بوينغ 707، وتم استلامها في عام 1971. وفي هذه الأثناء كانت عالية قد وصلت إلى فرانكفورت وأبوظبي عام 1970م. وفي عام 1971م تم إضافة مدريد، وكوبنهاجن وكراتشي إلى شبكة عالية. واستمرت عالية إلى أخر العقد بإضافة طائرات بوينغ 720، وبوينغ 727 وبوينغ 747. وصنعت عالية التاريخ عربياً، حينما أدخلت امرأة إلى حجرة القيادة وذلك عام 1975م. ثم تم إنشاء قسم للتموين، كما تم إضافة سوق حرة إلى مطار عمان.

وفي الثمانينات انضمت تونس وطرابلس إلى شبكة عالية. وتم حوسبة الخطوط الجوية. كما شهد إدخال طائرات ايرباص إيه310، وإيرباص إيه320. في عام 1986م حولت عالية اسمها إلى الملكية الأردنية، شهد هذا العقد أيضا قيادة أول أمرأة قبطان لإحدى الطائرات، كما تم إضافة بلغراد، شيكاغو، بوخارست، لوس أنجلوس، سنغافورا، الرياض، كوالالمبور، صنعاء، موسكو، ميامي، مونتريال، نيودلهي، كالكوتا وانقرة إلى شبكة الملكية.

أستمر التطور والتوسع في التسعينات حيث انضمت الملكية الأردنية وتسع خطوط جوية عربية أخرى إلى نظام غاليليو للحجز. تم أضافة طواقم هندسية وافتتاح مبنى داخل مدينة عمان لخدمة الزبائن واستلام الحقائب، وكانت الملكية الأردنية أول خطوط طيران تهبط في مطار غزة الدولي. كما تمت إضافة تورينتو، وكولومبيا، وجاكارتا، وبرلين، وبومبي، وميلانو إلى شبكة الطيران.في عام 2006 وبداية عام 2007 تم إضافة طائرت بومبرادير كيو 400 لخدمة الخطوط القصيرة وطائرات امبراير 195. وفي بداية نيسان/ أبريل عام 2007 انضمت الملكية الأردنية إلى اتحاد ون ورلد للناقلين الجويين الذي يضم عشرة من أفضل شركات النقل الجوي في العالم.

في 16 نيسان / أبريل 2007، بلغ أسطول نقل الملكيه الأردنية 161000 راكب في اذار / مارس 2007، مسجلا زيادة بنسبة 23٪ على عدد النقل في نفس الشهر في عام 2006، عندما سافر 131.000 راكب على متن الملكيه الأردنية. في 19 ايار 2007، الملكية الأردنية اعلنت انها طلبت 12 طائرة بوينج 787 – 8 دريم لاينر وتبدأ الخدمة في عام 2010. وفي 25 ايار 2007، قدمت الملكيه الأردنية رحلتها الأولى إلى مونتريال، كندا.

(2 - 6): الدراسات السابقة العربية والأجنبية

(2 - 6 - 1): الدراسات العربية

ـــ دراسة (عثمان، 2003) بعنوان "**العوامل الاستراتيجية واستراتيجية المنافسة في الميزة التنافسية في شركات الأدوية الأردنية**". هدفت إلى معرفة العوامل الاستراتيجية واستراتيجيات المنافسة في الميزة التنافسية في شركات الأدوية الأردنية، وقد أجريت الدراسة على شركات الأدوية المنتجة والمسجلة في الأتحاد الدوائب الأردني المكونة من (14) شركة. وقد توصلت الدراسة إلى أن الاستراتيجيات التي تستخدمها شركات الأدوية تتمحور حول الجودة والمرونة والزمن والسعر، كما بينت أن هناك علاقة بين هذه الاستراتيجيات والميزة التنافسية لشركات الأدوية.

ـــ دراسة (القصع ، 2005) بعنوان " **اثر المتغيرات البيئية في المركز التنافسي: دراسة ميدانية في عينة من المستشفيات الخاصة في محافظة عدن**". هدفت إلى بيان أثر المتغيرات البيئية في المركز التنافسي في عينة من المستشفيات الخاصة في محافظة عدن. بالإضافة إلى تحليل عوامل البيئة الداخلية (والمتمثلة بالأنشطة الوظيفية) وعوامل البيئة الخارجية (الخاصة) لعينة مجتمع الدراسة ومحاولة معرفة نقاط القوة والضعف فيها وكذا الفرص والتهديدات الماثلة أمامها. ومعرفة مدى تأثير متغيرات البيئة الداخلية (الأنشطة الوظيفية) ومتغيرات البيئة الخارجية (الخاصة) في المركز التنافسي للمستشفيات المبحوثة متمثل (بالحصة السوقية، ورضا المريض عن الخدمات المقدمة). وقد تكون مجتمع الدراسة من كافة أعضاء الإدارة العليا في المستشفيات الخاصة (ذات الطبيعة الاستثمارية)

في محافظة عدن والذي بلغ عددها (4) مستشفيات. وكذا جميع المرضى النزلاء في تلك المستشفيات والذين بلغ عددهم (160) مريضاً وفقاً للسجلات الطبية فيها. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج كان أبرزها: أن هناك علاقة تأثير معنوية للمتغيرات البيئية في المستشفيات المبحوثة ومركزها التنافسي متمثل في (الحصة السوقية ، رضا المريض). وأن هناك علاقة ارتباط معنوية بين المتغيرات البيئية والمراكز التنافسية للمستشفيات المبحوثة.

ـــ دراسة (العبدلي، 2010) بعنوان "**صياغة مخطط منهجي لتأثير الخصائص الشخصية للمديرين في الذكاء الاستراتيجي والارتجال التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري الشركات الخاصة بمحافظة النجف الاشرف**". هدفت الدراسة إلى تحقيق المواءمة بين استعمال الذكاء الاستراتيجي والقدرة على الارتجال لدى قادة الشركات الخاصة التي تم فيها البحث لصياغة مخطط منهجي للمديرين وفق الخصائص الشخصية للعينة مع بيان اثر تلك الخصائص المتمثلة بـ (العمر،الجنس،المؤهل العلمي،الحالة الاجتماعية،عدد سنوات الخدمة) في مستوى كل من الذكاء الاستراتيجي والارتجال التنظيمي. استخدم الباحث عدد من الأساليب الإحصائية لتحليل إجابات أفراد العينة البالغ عددهم (100) مدير من فئتي مدير عام أو مدير قسم،وجرى اختيار الشركات الخاصة بمختلف اختصاصاتها (المقاولات العامة، التجارة العامة، صناعة المشروبات الغازية....الخ) كعينة لاختبار فرضيات الدراسة، وتم قبول جميع الفرضيات الرئيسة ،وخرجت الدراسة بجملة من الاستنتاجات أهمها: يمكن المواءمة بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي والارتجال التنظيمي إذ حققت علاقات الارتباط بينهما (36) علاقة كانت جميعها علاقات طردية؛ ويميل كبار السن من المديرين للارتجال أكثر من صغار السن الذين يفضلون وضع الخطط والاستراتيجيات

طويلة المدى؛ وهنالك أثر للخصائص الشخصية للمديرين متمثلة بـ (الجنس، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية) في أبعاد الذكاء الاستراتيجي مجتمعة؛ وهنالك أثر للخصائص الشخصية للمديرين متمثلة بـ (العمر، الجنس، المؤهل العلمي،عدد سنوات الخدمة) في أبعاد الارتجال التنظيمي.

(2 - 6 - 2): الدراسات الأجنبية

– دراسة (Edwin & Sybille, 1997) بعنوان " Challenges for Strategic Competitive Intelligence at the Corporate Level". هدفت إلى بيان التحديات التي تواجه الذكاء الاستراتيجي والتنافسي على المستوى المؤسسي. وتكونت عينة الدراسة من شركات تقديم الخدمات الإستشارية في الحقل الإداري في ولاية نيويورك بالولايات المتحدة الأمريكية. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها: وجود العديد من التحديات التي تواجه الشركات عينة الدراسة في مجال الذكاء الاستراتيجي والتنافسي منها التحالفات الاستراتيجية على البعيد البعيد، والفرص البيئة المتاحة.

– دراسة (Rajdeep, et..al, 2001) بعنوان " Building Organizational Capabilities for Managing Economic Crisis: The Role of Market Orientation and Strategic Flexibility". هدفت إلى معرفة دور التوجه السوقي والمرونة الاستراتيجية في مساعدة المؤسسات التايلاندية للتعامل مع الازمة الاقتصادية الاخيرة. وتكونت عينة الدراسة من 49 مدير من المشاركين في برامج تنفيذية في ماجستير ادارة الاعمال في الشمال الشرقي لتايلاند. حيث توصلت الدراسة الى ان التوجه نحو السوق يؤثر ايجابا في اداء الشركات قبل الازمة وأن المؤسسات التي كانت ذات مستوى اداء عالي قبل الازمة تميل لان تكون بمستوى افضل بعد الازمة، وان للمرونة الاستراتيجية اثار ايجابية على

اداء المؤسسة بعد الازمة والتي تعزز شدة المنافسة وتحقق هلامية التكنلوجيا والطلب وان التوجه السوقي والمرونة الاستراتيجية تكمل بعضها البعض في قدرتها على مساعدة المؤسسات للتعامل مع الاوضاع البيئية المحيطة .

– دراسة (Kuhlmann, 2000) بعنوان " Strategic & Distributed Intelligence for Innovation Policy ". هدفت إلى اعتماد الذكاء الاستراتيجي في تحويل تركيز المنظمات من المداخل التقليدية الى المداخل الذكية في صياغة سياسات الابداع وفي تبني تكنولجيا جديدة وتحويل تركيز الدول باتجاه اعتمده في ايجاد شبكات ابداعية متعددة المستويات ولمختلف قطاعات المجتمع. وقد قامت بها شبكة "ASTPP" التي تضم (12) مجموعة بحثية كبيرة وخبراء في تقييم البحوث والتكنلوجيا وسياسات الابداع من (9) دول. وقد توصلت إلى أنه يؤثر الذكاء المبحوث في صياغة وتقييم سياسات الابداع؛ وأن تاثيرات هذه السياسات لا يقتصر على المنظمات فقط بل تمتد تاثيراتها الاقتصادية والاجتماعية على مستوى الدول في الأمديين المتوسط والبعيد.

– دراسة (Degenaro, et..al, 2000) بعنوان " Strategic Intelligence Providing Critical Information For Strategic Decision". هدفت إلى فحص كيف يوفر الذكاء الاستراتيجي معلومات جوهرية لصناع القرارات الاستراتيجية وفي الوقت المناسب والتركيز على مداخل جديدة في جمع المعلومات الاستراتيجية لضمان القيام بعمليات استراتيجية اكثر تكيفا مع التغيرات البيئية. وأن عرض تطبيقات الذكاء والاعمال والذكاء الاستراتيجي يوفر معلومات مهمة عن البيئة الخارجية بما يدعم عملية تطوير استراتيجيتها وتشكيل انشطة الادارة الاستراتيجية فيها ومراقبتها للفرص والتهديدات. وقد تم التطبيق على شركات صناعية عالمية وخدمية. وقد توصلت إلى ان عدم اعتماد

الشركات للذكاء الاستراتيجي يحوله الى تحدٍ يحيط بها ، لاسيما اذا ما اعتمده منافسوها في بيئة يسودها عدم التاكد؛ ولهذا فإن الذكاء له اولوية لدى صانعي القرار في الشركات العالمية لانه يتيح لهم فهم الاحداث ويوفر معلومات عن مضمون الاستراتيجية وسلوكهم ازاءها.

ـــ دراسة (Heberlien, 2002) بعنوان " Tactical Operation & Strategic Intelligence: Senson Purpose & Placement". هدفت إلى تحديد المكان الانسب لوضع المجسمات الخاصة يكشف التطفل على شبكات المعلومات التي تعد من الوسائل التكتيكية للذكاء الاستراتيجي. وقد إعتمدت الدراسة على أسلوب التحاور مع عدد من مستخدمي هذه الشبكات على مواقع الانترنت. وقد توصلت الدراسة إلى أن الذكاء المبحوث دورا بارزاً في دعم عمليات صناعة القرارات الخاصة بمستقبل المنظمات؛ ولمجموعة الذكاء الاستراتيجي دورها البارز في الحفاظ على امن شبكات المعلومات وكشف النتهاكات في الوقت المناسب.

ـــ دراسة (Tubke, et..al, 2003) بعنوان " Strategic Policy Intelligence: S & T Policy: S & T Intelligence For Policy Making Proccess". هدفت إلى تفحص انماط الذكاء الاستراتيجي المستشرفة للمستقبل والمواجهة لدعم عمليات صناعة القرارات الخاصة بسياسة العمل؛ واستيعاب ابعدا هذا الذكاء في اطار العمليات التكنلوجية (التنبؤ التكنلوجي الذي يرصد تطورات التكنولجيا والتقييم التكنولوجي الذي توفر نتائجه الدعم لصناعة القرارات التكنولوجية) (تحليله لتاثيرات التطورات التكنولوجية المتلاحقة) الاستشراف التكنولوجي وبما يدعم صناع القرار في بيئة العمل التكنولوجية. وقد توصلت الدراسة إلى الحاجة المتزادة للشفافية والمشاركة في صناعة قرارات العلوم التكنلوجيا لتزايد اهميتها على اثر تزايد الابداع في الدول والمنظمات وبين المنظمات المتحالفة تتزايد

الاثار الناتجة عن سياسات العلوم والتكنولجيا بين مختلف شرائح المجتمع؛ ويوفر الذكاء الاستراتيجي ادوات للتنبؤ بالاستكشاف في مجالات العلوم والتكنولوجيا.

– دراسة (Sinkovics & Roath, 2004) بعنوان " Strategic Oriantation, Capabilities, and Performance in Manufacturer-3PL Relationships". هدفت إلى دراسة العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والقدرات والاداء بالمصانع في كل من إنجلترا؛ سكوتلندا؛ وويلز، وشمال إيرلندا. تكونت عينة الدراسة من 142 مفردة بنسبة إستجابة 9٪ من الشركات المشاركة. وقد توصلت الدراسة إلى ان هناك علاقة دالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجي والقدرات والاداء في الشركات الخاضعة للدراسة.

– دراسة (Trim, 2004) بعنوان " The Strategic Corporate Intelligence and Transformational Marketing Model". وهي دراسة نظرية هدفت إلى بناء أنموذج يربط بين الذكاء الاستراتيجي والمتطلبات التسويقية المعاصرة. ومن خلال مراجعة الادبيات السابقة المرتبطة بموضوع الذكاء الاستراتيجي والذكاء التسويقي توصل الباحث إلى بناء أنموذج مقترح بالإستناد إلى عناصر كل من الذكاء الاستراتيجي والذكاء التسويقي.

– دراسة (Service, 2006) بعنوان " The Development of Strategic Intelligence: A Managerial Perspective". وهي دراسة نظرية هدفت إلى تطوير مفهوم الذكاء الاستراتيجي من المنظور الإداري. ومن خلال مراجعة الطروحات النظرية في مجال الذكاء الاستراتيجي تم وضع

مفهوم محدد للذكاء الاستراتيجي والمتضمن القدرة على التفكير والتخطيط الاستراتيجي ومعرفة تحركات المنافسين وتحالفاتهم والقدرة على مناورتهم.

- دراسة (Trim & Lee, 2008) بعنوان "A Strategic Marketing Intelligence and Multi-Organisational Resilience Framework". وهي دراسة نظرية هدفت إلى بيان كيف أن الذكاء التنافسي يساهم مساهمة كبيرة في صياغة الاستراتيجية وتنفيذها. ومن خلال مراجعة الادبيات المرتبطة بالذكاء التسويقي الاستراتيجي ونظرية المنظمة والتنظيم توصلت الدراسة إلى توضيح ان الذكاء التنافسي يساهم في صياغة استراتيجية المنظمة من خلال تحديد المنافسين وقدراتهم والتحالفات بين المنافسين.

- دراسة (Dishman & Calof, 2008) بعنوان " Competitive Intelligence: a Multiphasic Precedent to Marketing Strategy". هدفت إلى بيان أن الذكاء التنافسي تركيب إداري معقد وكيفية مساهمته بصياغة الاستراتيجية التسويقية. تكونت عينة الدراسة من 1025 مدير تنفيذي لشركات تعمل في مجال الخدمات التأمينية بالولايات المتحدة الأمريكية. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن اللجوء لمضامين الذكاء التنافسي يمكن الشركات من الحصول على العديد من المعلومات المتعلقة بالمنافسين وبالتالي القدرة على تحديد مكونات الاستراتيجية التسويقية.

- دراسة (Liu & Wang, 2008) بعنوان " Forecast Competitor Service Strategy with Service Taxonomy and Competitive Information Data". وهي دراسة نظرية هدفت إلى تطوير أنموذج يربط التنبؤ بالاستراتيجية المتبعة من قبل المنافسين لتقديم الخدمات من خلال حجم البيانات

المجموعة عن المنافسين. ومن خلال مراجعة الأدبيات المرتبطة بموضوع المنافسة توصلت الدراسة إلى تطوير انموذج يربط بين التنبؤ بالاستراتيجية المتبعة من قبل المنافسين لتقديم الخدمات وحجم البيانات المجموعة عن المنافسين.

– دراسة (Qiu, 2008) بعنوان " Scanning for Competitive Intelligence: a Managerial Perspective". هدفت إلى بيان كيف أن المواقف الريادية والقيم المعيارية تؤثر على المسح الإداري للذكاء التنافسي. وتكونت عينة الدراسة من 309 مدير يعملون في الولايات المتحدة الامريكية. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها وجود أثر دال معنوياً للمواقف الريادية والقيم المعيارية على المسح الإداري للذكاء التنافسي.

– دراسة (Zangoueinezhad & Moshabaki, 2009) بعنوان " The Role of Structural Capital on Competitive Intelligence". هدفت إلى بيان الدور الذي يلعبه رأس المال الهيكلي في جمع وتوليد ونقل الذكاء التنافسي لتعزيز الميزة التنافسية للمنظمات. وتكونت عينة الدراسة من 200 شركة ايرانية وتم توزيع الاستبانة على المدراء العاملين في هذه الشركات. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، كان أبرزها: إلى أن هناك دور مؤثر لرأس المال الهيكلي في جمع وتوليد ونقل الذكاء التنافسي وهو ما يؤثر بتحقيق ميزة تنافسية للمنظمات عينة الدراسة.

(2 - 7): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تتسم الدراسة الحالية أنها تتناول متغيرات الدراسة مجتمعة، والسعي للربط المباشر بينها، وهو ما لم تلتفت إليه أي دراسة من الدراسات التي وردت، إذ سعت الدراسة الحالية إلى:

1. تفحص مستويات الذكاء المبحوث لدى أفراد عينة الدراسة، وتشخيص واقع النجاح الاستراتيجي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية.
2. تشخيص مدى الإنسجام بين الذكاء المبحوث والنجاح الاستراتيجي عبر تحديد حركة وقوة العلاقات والتأثيرات المتحققة بينهما.
3. تفحص أثر الذكاء الاستراتيجي على النجاح الاستراتيجي عبر الذكاء التنافسي.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

(3-1): المقدمـــــة

(3-2): منهج الدراسة

(3-3): مجتمع الدراسة وعينتها

(3-4): المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

(3-5): أنموذج الدراسة

(3-6): أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات

(3-7): المعالجة الإحصائية المستخدمة

(3-8): صدق أداة الدراسة وثباتها

(3-1): المقدمـــــة

تسعى معلومات هذا الفصل وحقائقه الى تأسيس الإطار العملي لمسوغات الدراسة الحالية؛ إذ يتضمن منهج الدراسة المعتمد، ووصف لمجتمع الدراسة وعينتها من حيث المتغيرات الديمغرافية، وأنموذج الدراسة المعتمد، وأدوات ومصادر الحصول على معلومات الدراسة الحالية، ومعالجتها الإحصائية وصدق أداة الدراسة وثباتها.

(3-2): منهج الدراسة

استخدم الباحث في دراسته الحالية المنهج الوصفي والتحليلي، حيث تم بناء استبانة خاصة بمتغيرات الدراسة الحالية وبما يحقق أهداف الدراسة. ومن ثم قام الباحث بتوزيع الاستبانة المعدة على أفراد عينة الدراسة بهدف جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات.

(3-3): مجتمع الدراسة وعينتها

يكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية من الإدارة العليا والوسطى والبالغ عددهم (84). وقد اشتملت عينة الدراسة على مجتمع الدراسة بأكمله. وبهذا يصبح عدد أفراد عينة الدراسة ما مجمله (84) فرد.

وقد تم توزيع (84) استبانة، أُسترد منها ما مجمله (79) استبانة أي بنسبة (94%). ولأغراض التحليل أستبعد من الإستبانات المسترجعة (6) استبانة لعدم ملاءمتها لعملية التحليل

الإحصائي، وبهذا يصبح عدد الاستبانات الصالحة لعملية التحليل (73) بنسبة (86.9%) من الموزع.

(3-4): المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

من خلال النتائج الظاهرة في الجدول (3 – 2) يتبين أن المتغيرات الديمغرافية كان لها أثر كبير في فهم أفراد العينة لأسئلة الاستبانة والإجابة عليها بموضوعية. إذ تبين أن ما نسبته (52.1%) من أفراد عينة الدراسة هم ممن تتراوح أعمارهم من (30) سنة و (50) سنة فأكثر. وأن (47.9%) هم ممن تقل أعمارهم عن (30) سنة. أما ما يتعلق بمتغير *المؤهل العلمى* فقد أظهرت نتائج التحليل أن (82.2%) من أفراد عينة الدراسة هم حملة درجة البكالوريوس في إختصاصاتهم، وأن (11%) هم من حملة درجة الدبلوم، وأن (6.8%) هم من حملة درجة الماجستير في إختصاصاتهم. وبالنسبة *للتخصص العلمى* أشارت النتائج أن (21.9%) من أفراد عينة الدراسة هم المتخصصون بالعلوم الإدارية والمالية، وأن (19.2%) من افراد عينة الدراسة هم ممن تخصصوا بالعلوم الهندسية، وأن (15.1%) من أفراد عينة الدراسة هم ممن تخصصوا بعلم الحاسوب، وأن (8.2%) من افراد عينة الدراسة هم المتخصصون بعلوم الطيران، وأن (2.7%) هم من المختصين بعلم السياحة والسفر، وأخيراً، أظهرت النتائج أن (32.9%) هم ممن تخصصوا بالعلوم الأخرى. وفيما يتعلق ***بعدد سنوات الخبرة*** أشارت النتائج أن (39.7%) من أفراد عينة الدراسة هم ممن لديهم خبرة عملية تقل عن (5) سنوات، وأن (19.2%) من افراد عينة الدراسة هم ممن تتراوح عدد سنوات خبرتهم العملية بين (6)

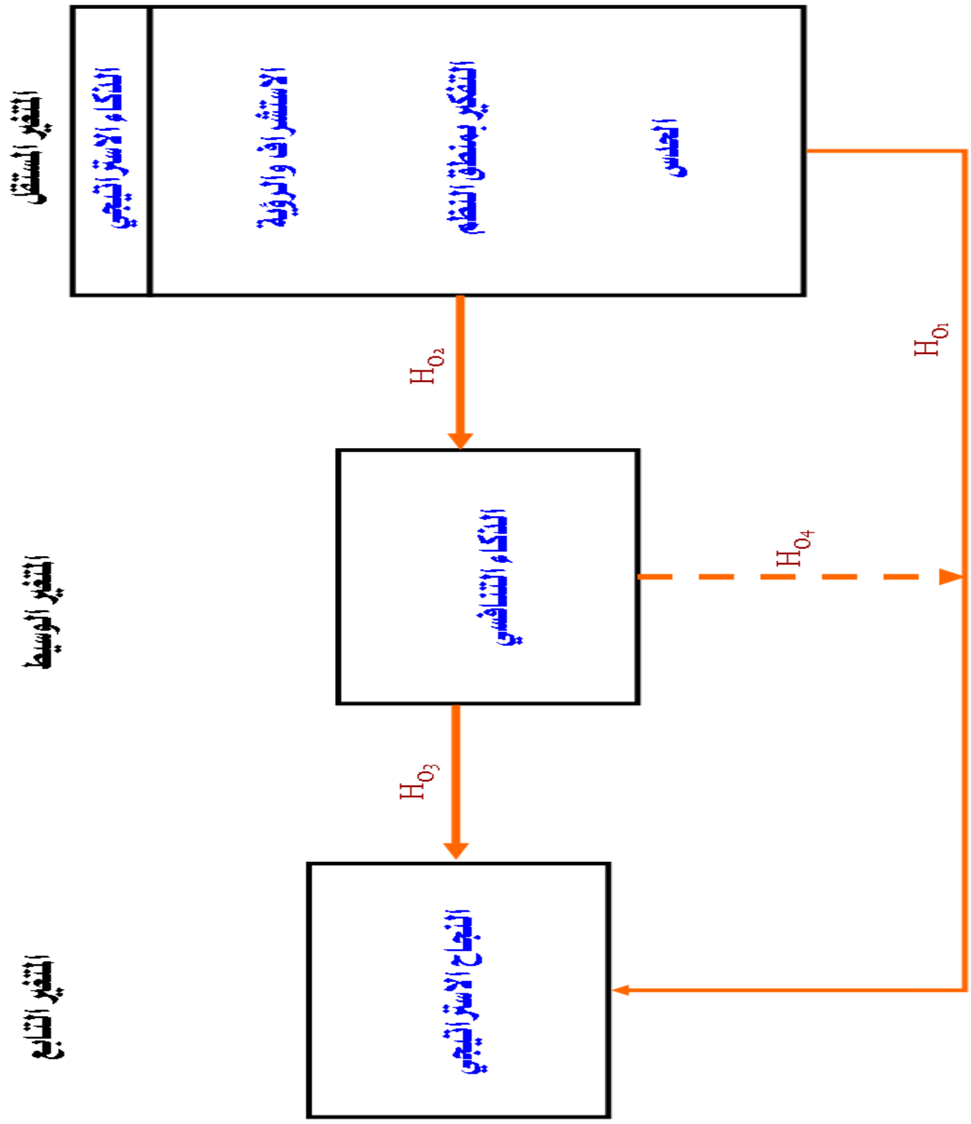
إلى (10) سنوات، وأخيراً، تبين أن (41.1%) من أفراد عينة الدراسة هم ممن تتراوح عدد سنوات خبرتهم العملية من (11) إلى أكثر من (16) سنة. وأما بالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي فقد أظهرت النتائج أن (68.5%) من أفراد عينة الدراسة هم من فئة رؤساء الأقسام، وأن (31.5%) هم من المديرين.

جدول (3 – 1)

وصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

ت	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
1	**العمر**	أقل من 30 سنة	35	%47.9
		من 30– 39 سنة	16	%21.9
		من 40– 49 سنة	11	%15.1
		50 سنة فأكثر	11	%15.1
2	**المؤهل العلمي**	دبلوم	8	%11
		بكالوريوس	60	%82.2
		ماجستير	5	%6.8
		دكتوراه	–	–
3	**التخصص العلمي**	علوم إدارية ومالية	16	%21.9
		علوم هندسية	14	%19.2
		علوم حاسوبية	11	%15.1
		علوم طيران	6	%8.2
		علوم سياحة وسفر	2	%2.7
		أخرى	24	%32.9
4	**عدد سنوات الخبرة**	5 سنوات فأقل	29	%39.7
		من 6 – 10 سنوات	14	%19.2
		من 11 – 15 سنة	6	%8.2
		16 سنة فأكثر	24	%32.9
5	**المسمى الوظيفي**	مدير	23	%31.5
		رئيس قسم	50	%68.5

(3-5): أنموذج الدراسة



شكل (3 ــ 1)

أنموذج الدراسة

إعداد الباحث

(3-6): أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات

من أجل تحقيق أهداف الدراسة، إعتمد الباحث على نوعين من المصادر، الاول، **المصادر الثانوية للبيانات**، والمتمثلة في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، الدوريات والمقالات والتقارير والرسائل العلمية التي تناولت موضوع الدراسة. وكان هدف الباحث من اللجوء للمصادر الثانوية في الدراسة، التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت في موضوع الذكاء الاستراتيجي والتنافسي والقدرات الاستراتيجية. أما ما يتعلق بالمصدر الثاني، فيتمثل **بالمصادر الأولية للبيانات** والمتمثلة بالاستبانة التي سيقوم بأعداها الباحث بالإعتماد على المراجع التي تناولت موضوع الدراسة الحالي وذلك بهدف معالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة، وبعد ذلك تم جمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة من خلال توزيع الاستبانة المعدة لذلك، ومن ثم تم تفريغ البيانات وتحليلها باستخدام برنامج SPSS وبرنامج Amos V.16 لتحديد التأثيرات المباشرة والغير مباشرة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

وقد وقعت الاستبانة في ثلاثة أجزاء، هي:

(**أولاً**) بين القسم الأول متغيرات تتعلق بالخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة من خلال (5) متغيرات، والمتضمنة (العمر؛ والمؤهل العلمي، والتخصص العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي).

(**ثانياً**) بين القسم الثاني متغير الذكاء الاستراتيجي من خلال (3) متغيرات فرعية و (22) سؤالاً لقياسها. وكما هو موضح:

الذكاء الاستراتيجي		
الاستشراف والرؤية	التفكير بمنطق النظم	الحدس
7 فقرات	12 فقرة	3 فقرات

(ثالثاً) بين القسم الثالث متغير الذكاء التنافسي من خلال (9) أسئلة لقياسها.

(رابعاً) بين القسم الثالث متغير النجاح الاستراتيجي من خلال (5) أسئلة لقياسها.

وبهذا تكون المقياس بصورته النهائية من (36) فقرة، بمدى استجابة تراوح بين العالي جداً والمنخفض جداً.

(3-7): المعالجة الإحصائية المستخدمة

1. التكرارات والنسب المئوية لوصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة.
2. إختبار كرونباخ ألفا لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة والتي سيتم إعدادها خصيصاً لفحص متغيرات الدراسة
3. المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لتحديد الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة وفقراتها.
4. تحليل الانحدار البسيط والمتعدد لإختبار فرضيات الدراسة.
5. تحليل المسار Path Analysis لبيان التأثير المباشر وغير المباشر بين متغيرات الدراسة الحالية.

(3-8): صدق أداة الدراسة وثباتها

(3-8-1): الصدق الظاهري

تطلب التحقق من الصدق الظاهري لاداة الدراسة (الإستبانة) عرضها على مجموعة خبراء من أعضاء هيئة التدريس من ذوي الإختصاص، وقد بلغ عدد المحكمين (4)، وبلغت نسبة الاستجابة الكلية (100%)، ينظر الملحق (1).

(3-8-2): ثبات أداة الدراسة

من أجل البرهنة على أن الاستبانة تقيس العوامل المراد قياسها، والتثبت من صدقها، قام الباحث باجراء اختبار مدى الاتساق الداخلي لفقرات المقياس، حيث تم تقييم تماسك المقياس بحساب *Cronbach Alpha*. ومن الناحية التطبيقية يعد ($Alpha \geq 0.60$) معقولا في البحوث المتعلقة بالعلوم الإنسانية. انظر الجدول (3ـ2).

الجدول (3ــ2)

معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (كرونباخ ألفا)

ت	البعد	قيمة (α)ألفا
1	الاستشراف والرؤية	0.803
2	التفكير بمنطق النظم	0.807
3	الحدس	0.779
	الذكاء الاستراتيجي	0.882
	الذكاء التنافسي	0.856
	النجاح الاستراتيجي	0.730
	الاستبانة ككل	0.912

وتدل معاملات الثبات هذه على تمتع الأداة بصورة عامة بمعامل ثبات عالٍ في قدرة الأداة على تحقيق أغراض الدراسة وفقاً لـ (Sekaran, 2003). حيث يتضح من الجدول (3ـــ2) أن أعلى معامل ثبات أبعاد الاستبانة كان للذكاء التنافسي بقيمة (0.856)، يليه مباشرة بعد التفكير بمنطق النظم بقيمة (0.807). فيما يلاحظ أن أدنى قيمة للثبات كانت لبعد النجاح الاستراتيجي بقيمة (0.730). وهو ما يشير إلى إمكانية ثبات النتائج التي يمكن أن تسفر عنها الاستبانة نتيجة تطبيقها.

الفصل الرابع

نتائج التحليل وإختبار الفرضيات

(4-1): المقدمـــــة

(4-2): نتائج التحليل لإجابات عينة الدراسة عن أسئلة الدراسة

(4-3): اختبار فرضيات الدراسة

(4-1): المقدمـــــة

يستعرض هذا الفصل التحليل الاحصائي لنتائج استجابة أفراد عينة الدراسة للمتغيرات التي اعتمدت فيها من خلال عرض المؤشرات الاحصائية الآولية لإجاباتهم من خلال المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة والاهمية النسبية لكل متغير ضمن البعد الواحد ، كما يتناول الفصل اختبار فرضيات الدراسة والدلالات الاحصائية الخاصة بكل منها.

(4-2): نتائج التحليل لإجابات عينة الدراسة عن أسئلة الدراسة

(4–2–1): ما مستوى وجود عناصر الذكاء الاستراتيجي لدي أفراد عينة الدراسة العاملين في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية من حيث (الاستشراف والرؤية ؛ والتفكير بمنطق النظم ؛ والحدس) ؟

لوصف مستوى وجود عناصر الذكاء الاستراتيجي لدي أفراد عينة الدراسة العاملين في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية من حيث (الاستشراف والرؤية ؛ والتفكير بمنطق النظم ؛ والحدس)، لجأ الباحث إلى استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية كالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجداول (4–1) ؛ (4–2) ؛ (4–3).

جدول (4ـ1): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى وجود الاستشراف والرؤية لدى العاملين في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية

ت	الاستشراف والرؤية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى التواجد
1	استقرئ المستقبل لأطر استراتيجيات الشركة في الأمد البعيد	3.49	0.65	9.287	0.000	5	متوسط
2	تُشخص شركتنا الفرص قبل غيرها بشكل يمكنها من اقتناصها	3.33	0.87	8.597	0.000	7	متوسط
3	يستهويني انتظار حدوث التغييرات ثم إعادة التفكير في انعكاساتها على أعمال الشركة	3.37	0.83	11.760	0.000	6	متوسط
4	استشعر بشكل متجدد القضايا الاستراتيجية ذات الأثر في مستقبل الشركة	3.78	0.65	11.559	0.000	2	مرتفع
5	احلل اية مشكلة تواجه الشركة بالنظر إلى أسبابها مجتمعة بدلاً من فصلها عن بعضها	3.82	0.75	11.129	0.000	1	مرتفع
6	أتخيل الشركة في صورة نظام مترابط ومتناسق الأجزاء	3.52	1.24	8.152	0.000	4	متوسط
7	أعمد إلى دراسة الأفكار الجديدة مجتمعة بدلاً من دراستها فرادى لتلمس قيمتها في الأمد البعيد	3.53	0.82	10.693	0.000	3	متوسط
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للإستشراف والرؤية	3.55	0.83				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ (1.666).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالإستناد إلى الوسط الإفتراضي للفقرة والبالغ (3).

يشير الجدول (4ـ1) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالإستشراف والرؤية. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.33 ـ 3.82). فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "**احلل اية مشكلة تواجه الشركة بالنظر إلى أسبابها مجتمعة بدلاً من فصلها عن بعضها**" بمتوسط حسابي بلغ (3.82) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.55)، وانحراف معياري بلغ (0.75)،

فيما حصلت الفقرة "**تُشخص شركتنا الفرص قبل غيرها بشكل يمكنها من اقتناصها**" على المرتبة السابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.33) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.55) وانحراف معياري (0.87).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات افراد عينة الدراسة حول عامل الاستشراف والرؤية بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية هذا العامل. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك إختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بعامل الاستشراف والرؤية حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى وجود الاستشراف والرؤية لدي أفراد عينة الدراسة العاملين في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية كان متوسطاً.

ويظهر الجدول (4ـــ2) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالتفكير بمنطق النظم. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (2.85 ـــ 3.82). فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "**تجدول المعلومات وتنظم ثم تقدم خلال اجتماعات مجلس إدارة الشركة وهذا غاية الطموح**" بمتوسط حسابي بلغ (3.82) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.43)، وانحراف معياري بلغ (0.81)، فيما حصلت الفقرة "**أتجنب الارتكاز على المعلومات التي توفرها الشركة في صناعة القرارات بسبب توفرها من جهة غير مخصصة**" على المرتبة الثانية عشر والأخيرة بمتوسط حسابي (2.85) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.43) وانحراف معياري (0.89).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات افراد عينة الدراسة حول عامل التفكير بمنطق النظم بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية هذا العامل. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك إختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بعامل التفكير بمنطق النظم حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى وجود التفكير بمنطق النظم لدي أفراد عينة الدراسة العاملين في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية كان متوسطاً.

جدول (4ـ2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى وجود التفكير بمنطق النظم من قبل العاملين في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية

ت	التفكير بمنطق النظم	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى التواجد
8	تستنفر الشركة طاقات أقسامها للبحث عن المعلومات المهمة لمستقبلها	3.40	0.95	7.823	0.000	7	متوسط
9	استشعر حرص الشركة على تخصيص الوقت المحدد لجمع المعلومات وأن تعدد مصادرها	3.47	0.85	8.597	0.000	6	متوسط
10	لا تزاوج الشركة بين كفاءة المعلومات والوقت المخصص لجمعها	3.18	0.95	6.748	0.000	11	متوسط
11	لا تبذل الوحدة المعنية بتوفير المعلومات جهداً منظماً لاستقاء المعلومات عن القضايا المهمة للكلية وأقسامها	3.27	0.95	7.474	0.000	9	متوسط
12	توظف الشركة مهنيين متخصصين لتوفير معلومات شاملة عن جوانب عمليات الشركة الداخلية	3.62	0.81	9.287	0.000	4	متوسط
13	تعمد الشركة إلى التعامل مع جهات رسمية ولا رسمية في آن واحد لتوفير المعلومات بكمية ودقة كبيرتين	3.51	0.87	8.819	0.000	5	متوسط
14	أتجنب الارتكاز على المعلومات التي توفرها الشركة في صناعة القرارات بسبب توفرها من جهة غير مخصصة	2.85	0.89	6.091	0.000	12	متوسط
15	لا تعتمد أقسام الشركة وكلاء لا رسميين في توفير المعلومات لتشكيكها في دقة المعلومات التي يوفرونها	3.26	0.93	7.638	0.000	10	متوسط
16	تعتمد الشركة منهجية رصينة في تصنيف المعلومات مما يسهل استيعابها والاستفادة منها	3.30	0.72	10.190	0.000	8	متوسط
17	تجدول المعلومات وتنظم ثم تقدم خلال اجتماعات مجلس إدارة الشركة وهذا غاية الطموح	3.82	0.81	12.359	0.000	1	مرتفع
18	تؤتمت عملية خزن المعلومات واسترجاعها في أقسام الشركة كلما دعت الضرورة لذلك	3.81	0.76	11.977	0.000	2	مرتفع
19	تحرص الشركة في عملية تحديثها للمعلومات على الموازنة بين سرعة تقديمها وبين القيمة التي حققها	3.74	0.71	9.220	0.000	3	مرتفع
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للتفكير بمنطق النظم	3.43	0.85				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.666).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالإستناد إلى الوسط الإفتراضي للفقرة والبالغ (3).

فيما الجدول (4 ــ 3) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالحدس. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.45 ــ 3.93). فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "**عندما أكون يقظاً يكون لدي حلولاً للمشكلات التي أقلقتني**" بمتوسط حسابي بلغ (3.93) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.68)، وانحراف معياري بلغ (0.75)، فيما حصلت الفقرة "**اعتمد تجاربي الشخصية في تحليل الاتجاهات الحالية والمستقبلية للشركة**" على المرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.45) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.68) وانحراف معياري (0.96).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات افراد عينة الدراسة حول عامل الحدس بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية هذا العامل. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك إختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بعامل بالحدس حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى وجود الحدس لدي أفراد عينة الدراسة العاملين في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية كان مرتفعاً.

جدول (4ـ3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى وجود الحدس لدى العاملين في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية

ت	الحدس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى التواجد
20	اعتمد تجاربي الشخصية في تحليل الاتجاهات الحالية والمستقبلية للشركة	3.45	0.96	10.376	0.000	3	متوسطة
21	عندما أكون يقظاً يكون لدي حلولاً للمشكلات التي أقلقتني	3.93	0.75	13.009	0.000	1	مرتفع
22	انسجم مع الأشخاص المبدعين بدرجة تفوق انسجامي مع الواقعيين	3.66	0.82	11.121	0.000	2	مرتفع
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للحدس	3.68	0.84				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ (1.666).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالإستناد إلى الوسط الإفتراضي للفقرة والبالغ (3).

(4–2–2): ما مستوى وجود الذكاء التنافسي لدي شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟

لوصف مستوى وجود الذكاء التنافسي لدي شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، لجأ الباحث إلى استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية كالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجداول (4ـ4).

جدول (4ـــ4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى وجود الذكاء التنافسي لدي شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة

ت	الذكاء التنافسي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى التواجد
23	شركتنا تدرك ان الذكاء التنافسي يعد نشاطاً ضرورياً لأعمالها	3.51	0.94	10.885	0.000	2	متوسط
24	تقوم الادارة العليا بشركتنا بدعم نشاطات الذكاء التنافسي	3.12	1.13	8.616	0.000	6	متوسط
25	شركتنا تحفز العاملين لتسجيل ملاحظاتهم ومعلوماتهم التنافسية	3.01	1.10	8.470	0.000	8	متوسط
26	تحتفظ شركتنا بخارطة شاملة لمخزون المعلومات الداخلية والمعرفة	3.37	0.91	9.455	0.000	4	متوسط
27	تعمل شركتنا على توفير التدريب فيما يتعلق بالذكاء التنافسي (كأساليب الجمع والتحليل)	3.15	0.91	9.148	0.000	5	متوسط
28	تهتم شركتنا بخطط ونوايا منافسينا الرئيسين (الحلفاء ، والمجهزين ، والموزعين ، واصحاب المصالح)	3.62	0.84	11.719	0.000	1	متوسط
29	شركتنا تحتفظ بسجل مركزي للمصادر الموثقة للمعلومات	3.44	0.96	10.366	0.000	3	متوسط
30	لدي شركتنا تنسيق مركزي لاستلام معلومات الذكاء التنافسي	3.08	1.15	8.600	0.000	7	متوسط
31	تمتلك شركتنا خطة ذكاء تنافسي طويلة الأمد	2.93	1.16	7.823	0.000	9	متوسط
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للذكاء التنافسي	3.25	1.01				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.666).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالإستناد إلى الوسط الإفتراضي للفقرة والبالغ (3).

يشير الجدول (4ـــ4) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالذكاء التنافسي. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (2.93 ـــ 3.62). فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة " **تهتم شركتنا بخطط ونوايا منافسينا الرئيسين (الحلفاء ، والمجهزين ، والموزعين ، واصحاب المصالح)**"

بمتوسط حسابي بلغ (3.62) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.25)، وانحراف معياري بلغ (0.84)، فيما حصلت الفقرة "**تمتلك شركتنا خطة ذكاء تنافسي طويلة الأمد**" على المرتبة التاسعة والأخيرة بمتوسط حسابي (2.93) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.25) وانحراف معياري (1.16).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات افراد عينة الدراسة حول الذكاء التنافسي بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية هذا العامل. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك إختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بالذكاء التنافسي حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى الذكاء التنافسي شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان متوسطاً.

(4-2-3): ما مستوى النجاح الاستراتيجي لشركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟

لوصف مستوى النجاح الاستراتيجي لشركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، لجأ الباحث إلى استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية كالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجداول (4–5).

جدول (4ـ5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى النجاح الاستراتيجي لشركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة

ت	النجاح الاستراتيجي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى التواجد
32	تنفتح الشركة على بيئة عملها لتستجيب للإحتياجات المتغيرة لفئات المتعاملين	3.40	1.13	8.713	0.000	3	متوسط
33	تباطؤ الشركة على الحاجات المجتمعية يضعف رضا منظمات المجتمع المدني على أدائها	3.21	1.12	8.517	0.000	4	متوسط
34	ضعف إنفتاح الشركة على الحاجات المجتمعية يضعف رضا منظمات المجتمع المدني عن أدائها	3.12	1.15	8.344	0.000	5	متوسط
35	تقيم الشركة الشراكات مع منظمات المجتمع لتلبية الحاجات المتجددة للمتعاملين	3.63	0.86	9.241	0.000	1	متوسط
36	رضا فئات المتعاملين يقع ضمن أولويات برنامج استجابة الشركة للتغيرات البيئية المتلاحقة	3.55	0.94	9.011	0.000	2	متوسط
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للنجاح الاستراتيجي	3.38	1.04				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.666).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالإستناد إلى الوسط الإفتراضي للفقرة والبالغ (3).

يشير الجدول (4 ـ 5) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالذكاء التنافسي. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.12 ـ 3.63). فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "**تقيم الشركة الشراكات مع منظمات المجتمع لتلبية الحاجات المتجددة للمتعاملين**" بمتوسط حسابي بلغ (3.63) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.38)، وانحراف معياري بلغ (0.86)، فيما حصلت الفقرة "**ضعف إنفتاح الشركة على الحاجات المجتمعية يضعف رضا منظمات المجتمع المدني عن أدائها**"

على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.12) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.38) وانحراف معياري (1.15). ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات افراد عينة الدراسة حول النجاح الاستراتيجي بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية هذا العامل. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك إختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بالنجاح الاستراتيجي حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى النجاح الاستراتيجي لشركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان متوسطاً.

(4-3): اختبار فرضيات الدراسة

عمل الباحث في هذا الجانب على اختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية، حيث تركزت مهمة هذه الفقرة على اختبار مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة من خلال استخدام تحليل الإنحدار البسيط والمتعدد، وتحليل المسار وذلك كما يلي:

الفرضية الرئيسة الاولى

لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي (الاستشراف والرؤية ؛ التفكير بمنطق النظم ؛ الحدس) على النجاح الاستراتيجي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده على النجاح الاستراتيجي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية، وكما هو موضح بالجدول (4 ــ 6).

جدول (4 ــ 6)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير الذكاء الاستراتيجي بأبعاده على النجاح الاستراتيجي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية		Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار		T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
النجاح الاستراتيجي	0.669	0.489	22.033	الإنحدار	3	0.000	الاستشراف والرؤية	0.713	5.089	0.000
				البواقي	69		التفكير بمنطق النظم	0.258	1.438	0.155
				المجموع	72		الحدس	0.035	0.348	0.729

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 ــ 6) تأثير الذكاء الاستراتيجي بأبعاده على النجاح الاستراتيجي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي بأبعاده على النجاح الاستراتيجي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.669) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.489)، أي أن ما قيمته (0.489) من التغيرات في النجاح الاستراتيجي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بالذكاء الاستراتيجي بأبعاده، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.713) بالاستشراف والرؤية ؛ (0.258) للتفكير بمنطق النظم ؛ (0.035) بالحدس. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالذكاء الاستراتيجي بأبعاده

يؤدي إلى زيادة في النجاح الاستراتيجي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية بقيمة (0.713) بالاستشراف والرؤية ؛ (0.258) للتفكير بمنطق النظم ؛ (0.035) بالحدس. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (22.033) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسة الأولى، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة معنوية للذكاء الاستراتيجي (الاستشراف والرؤية ؛ التفكير بمنطق النظم ؛ الحدس) على النجاح الاستراتيجي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05)

وللتحقق من أثر كل عنصر من عناصر الذكاء الاستراتيجي على النجاح الاستراتيجي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية تم تقسيم الفرضية الرئيسة الأولى إلى ثلاثة فرضيات فرعية، وتم استخدام تحليل الانحدار البسيط لاختبار كل فرضية فرعية على حدة، كما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للاستشراف والرؤية على النجاح الاستراتيجي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر الاستشراف والرؤية على النجاح الاستراتيجي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية ، وكما هو موضح بالجدول (4 – 7).

جدول (4 – 7)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لأثر الاستشراف والرؤية على النجاح الاستراتيجي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	t المحسوبة	Sig** مستوى الدلالة
النجاح الاستراتيجي	0.684	0.467	62.262	1	0.000	0.864	7.891	0.000
				71				
				72				

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 – 7) تأثير الاستشراف والرؤية على النجاح الاستراتيجي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للإستشراف والرؤية على النجاح الاستراتيجي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.684) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.467)، أي أن ما قيمته (0.467) من التغيرات في النجاح الاستراتيجي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بالإستشراف والرؤية، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.864) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالإستشراف والرؤية يؤدي إلى زيادة في النجاح الاستراتيجي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية بقيمة (0.864). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (62.262) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم

صحة قبول الفرضية الفرعية الأولى، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة معنوية للاستشراف والرؤية على النجاح الاستراتيجي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05)

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للتفكير بمنطق النظم على النجاح الاستراتيجي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر التفكير بمنطق النظم على النجاح الاستراتيجي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية ، وكما هو موضح بالجدول (4 – 8).

جدول (4–8)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لأثر التفكير بمنطق النظم على النجاح الاستراتيجي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	t المحسوبة	Sig** مستوى الدلالة
النجاح الاستراتيجي	0.544	0.296	29.810	1 71 72	0.000	0.817	5.460	0.000

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 – 8) تأثير التفكير بمنطق النظم على النجاح الاستراتيجي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتفكير بمنطق النظم على النجاح الاستراتيجي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.544) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.296)، أي أن ما قيمته (0.296) من التغيرات في النجاح الاستراتيجي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بالتفكير بمنطق النظم، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.817) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالتفكير بمنطق النظم يؤدي إلى زيادة في النجاح الاستراتيجي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية بقيمة (0.817). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (29.810) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثانية، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة معنوية للتفكير بمنطق النظم على النجاح الاستراتيجي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05)

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للحدس على النجاح الاستراتيجي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر الحدس على النجاح الاستراتيجي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية ، وكما هو موضح بالجدول (4 – 9).

جدول (4–9)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لأثر الحدس على النجاح الاستراتيجي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	t المحسوبة	Sig** مستوى الدلالة
النجاح الاستراتيجي	0.297	0.088	6.864	1	0.011	0.305	2.620	0.011
				71				
				72				

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 – 9) تأثير الحدس على النجاح الاستراتيجي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للحدس على النجاح الاستراتيجي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.297) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.088)، أي أن ما قيمته (0.088) من التغيرات في النجاح الاستراتيجي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بالحدس، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.305) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالحدس يؤدي إلى زيادة في النجاح الاستراتيجي في شركة الخطوط

الجويـة الملكيـة الأردنيـة بقيمـة (0.305). ويؤكـد معنويـة هـذا التـأثير قيمـة F المـحسوبة والـتي بلغـت (6.864) وهـي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صـحة قبـول الفرضـية الفرعيـة الثالثـة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة معنوية للحدس على النجاح الاستراتيجي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05)

الفرضية الرئيسة الثانية

لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي (الاستـشراف والرؤيـة ؛ التفكير بمنطق النظم ؛ الحدس) على الذكاء التنافسي في شـركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده على الذكاء التنافسي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية، وكما هو موضح بالجدول (4 – 10).

جدول (4 – 10)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير الذكاء الاستراتيجي بأبعاده على الذكاء التنافسي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية		Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار		T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
الذكاء التنافسي	0.762	0.581	31.945	الإنحدار	3	0.000	الاستشراف والرؤية	0.695	4.537	0.000
				البواقي	69		التفكير بمنطق النظم	0.720	3.668	0.000
				المجموع	72		الحدس	0.021	0.194	0.847

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 – 10) تأثير الذكاء الاستراتيجي بأبعاده على الذكاء التنافسي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي بأبعاده على الذكاء التنافسي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.762) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.581)، أي أن ما قيمته (0.581) من التغيرات في الذكاء التنافسي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بالذكاء الاستراتيجي بأبعاده، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.695) بالاستشراف والرؤية ؛ (0.720) للتفكير بمنطق النظم ؛ (0.021) بالحدس. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالذكاء الاستراتيجي بأبعاده يؤدي إلى زيادة في الذكاء التنافسي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية بقيمة (0.695) بالاستشراف والرؤية ؛ (0.720) للتفكير بمنطق النظم ؛ (0.021) بالحدس. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت

(31.945) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسة الثانية، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة معنوية للذكاء الاستراتيجي (الاستشراف والرؤية ؛ التفكير بمنطق النظم ؛ الحدس) على الذكاء التنافسي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05)

وللتحقق من أثر كل عنصر من عناصر الذكاء الاستراتيجي على الذكاء التنافسي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية تم تقسيم الفرضية الرئيسة الثانية إلى ثلاثة فرضيات فرعية، وتم استخدام تحليل الانحدار البسيط لاختبار كل فرضية فرعية على حدة، كما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للاستشراف والرؤية على الذكاء التنافسي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر الاستشراف والرؤية على الذكاء التنافسي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية ، وكما هو موضح بالجدول (4 – 11).

جدول (4—11)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لأثر الاستشراف والرؤية على الذكاء التنافسي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	t المحسوبة	Sig** مستوى الدلالة
الذكاء التنافسي	0.700	0.490	68.222	1 71 72	0.000	0.680	8.260	0.000

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 —— 11) تأثير الاستشراف والرؤية على الذكاء التنافسي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للاستشراف والرؤية على الذكاء التنافسي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.700) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.490)، أي أن ما قيمته (0.490) من التغيرات في الذكاء التنافسي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بالاستشراف والرؤية، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.680) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالاستشراف والرؤية يؤدي إلى زيادة في الذكاء التنافسي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية بقيمة (0.680). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (68.222) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الأولى، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة معنوية للاستشراف والرؤية على الذكاء التنافسي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05)

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للتفكير بمنطق النظم على الذكاء التنافسي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر التفكير بمنطق النظم على الذكاء التنافسي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية ، وكما هو موضح بالجدول (4 ـ 12).

جدول (4ـ12)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لأثر التفكير بمنطق النظم على الذكاء التنافسي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	t المحسوبة	Sig** مستوى الدلالة
الذكاء التنافسي	0.676	0.457	59.637	1 71 72	0.000	0.526	7.723	0.000

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 ــ 12) تأثير التفكير بمنطق النظم على الذكاء التنافسي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية

للتفكير بمنطق النظم على الذكاء التنافسي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.676) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.457)، أي أن ما قيمته (0.457) من التغيرات في الذكاء التنافسي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بالتفكير بمنطق النظم، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.526) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالتفكير بمنطق النظم يؤدي إلى زيادة في الذكاء التنافسي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية بقيمة (0.526). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (59.637) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثانية، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة معنوية للتفكير بمنطق النظم على الذكاء التنافسي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05)

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للحدس على الذكاء التنافسي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر الحدس على الذكاء التنافسي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية ، وكما هو موضح بالجدول (4 – 13).

جدول (4 ــ 13)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لأثر الحدس على الذكاء التنافسي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	t المحسوبة	Sig** مستوى الدلالة
الذكاء التنافسي	0.318	0.101	7.986	1	0.006	0.395	2.826	0.006
				71				
				72				

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 ــ 13) تأثير الحدس على الذكاء التنافسي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للحدس على الذكاء التنافسي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.318) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.101)، أي أن ما قيمته (0.101) من التغيرات في الذكاء التنافسي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بالحدس، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.395) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالحدس يؤدي إلى زيادة في الذكاء التنافسي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية بقيمة (0.395). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (7.986) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثالثة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة معنوية للحدس على الذكاء التنافسي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05)

الفرضية الرئيسة الثالثة

لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للذكاء التنافسي على النجاح الاستراتيجي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر الذكاء التنافسي على النجاح الاستراتيجي لشركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية ، وكما هو موضح بالجدول (4 ـــ 14).

جدول (4ـــ14)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لأثر الذكاء التنافسي على النجاح الاستراتيجي لشركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	t المحسوبة	Sig** مستوى الدلالة
النجاح الاستراتيجي	0.638	0.406	48.617	1 71 72	0.000	0.528	6.973	0.006

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 – 14) تأثير الذكاء التنافسي على النجاح الاستراتيجي لشركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للذكاء التنافسي على النجاح الاستراتيجي لشركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.638) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.406)، أي أن ما قيمته (0.406) من التغيرات في النجاح الاستراتيجي لشركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بالذكاء التنافسي، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.528) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالذكاء التنافسي يؤدي إلى زيادة في النجاح الاستراتيجي لشركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية بقيمة (0.528). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (48.617) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسة الثالثة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة معنوية للذكاء التنافسي على النجاح الاستراتيجي لشركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05)

الفرضية الرئيسة الرابعة

لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي على النجاح الاستراتيجي لشركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية بوجود الذكاء التنافسي عند مستوى دلالة (0.05).

لإختبار هذه الفرضية تم الاستعانة بأسلوب تحليل المسار Path Analysis باستخدام برنامج Amos 16 المدعوم ببرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

إذ يوضح الجدول (4 – 15) نتائج تحليل المسار لتأثير الذكاء الاستراتيجي على النجاح الاستراتيجي لشركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية بوجود الذكاء التنافسي. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي على النجاح الاستراتيجي لشركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية بوجود الذكاء التنافسي، إذا بلغت قيمة Chi^2 المحسوبة (9.193)، وهي ذي دلالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وبلغت قيمة Goodness of Fit Index (GFI) وهو مؤشر ملاءمة الجودة ما قيمته (0.929) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح (الملائمة التامة). وبنفس السياق بلغ مؤشر المواءمة المقارن Comparative Fit Index (CFI) (0.918) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح. وبلغ الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) (0.033) وهي مقاربة لقيمة الصفر. وهذا ما يعكس التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis أي المواءمة التامة. فيما بلغ التأثير المباشر للذكاء الاستراتيجي على الذكاء التنافسي (0.737)، وهو ما يشير إلى أن الذكاء الاستراتيجي يؤثر على الذكاء التنافسي، وبالتالي فإن زيادة الاهتمام بالذكاء الاستراتيجي من شأنه توليد تأثير على الذكاء التنافسي. وبذات السياق بلغ التأثير المباشر للذكاء التنافسي على النجاح الاستراتيجي لشركة

الخطوط الجوية الملكية الأردنية (0.638)، وهو ما يشير إلى أن الذكاء التنافسي يؤثر على النجاح الاستراتيجي لشركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية، وبالتالي فإن زيادة الاهتمام بالذكاء التنافسي من شأنه توليد تأثير على النجاح الاستراتيجي لشركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية. وقد بلغ التاثير غير المباشر الذكاء الاستراتيجي على النجاح الاستراتيجي بوجود الذكاء التنافسي (0.470)، وهو ما يؤكد أن الذكاء التنافسي يلعب دوراً في تأثير الذكاء الاستراتيجي على النجاح الاستراتيجي لشركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية. وهذه النتيجة تشير إلى أن هناك تأثير للذكاء الاستراتيجي على النجاح الاستراتيجي لشركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية في ظل وجود الذكاء التنافسي كمتغير وسيط. إذ أن زيادة الاهتمام بالذكاء الاستراتيجي من قبل شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية في ظل وجود الذكاء التنافسي من شأنه التأثير في النجاح الاستراتيجي لهذه الشركة، وهي نتيجة عملية تساهم بتحقيق جزء من أهداف الدراسة. وعليه ترفض الفرضية الصفرية (العدمية) وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذو دلالة معنوية للذكاء الاستراتيجي على النجاح الاستراتيجي لشركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية بوجود الذكاء التنافسي (0.05)

جدول (4 – 15)

نتائج اختبار تحليل المسار للتحقق من أثر الذكاء الاستراتيجي على النجاح الاستراتيجي لشركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية بوجود الذكاء التنافسي

البيان	Chi^2 المحسوبة	GFI	CFI	RMSEA	Direct Effect التأثير المباشر		Indirect Effect التاثير غير المباشر	Sig* مستوى الدلالة
الذكاء الاستراتيجي على النجاح الاستراتيجي بوجود الذكاء التنافسي	9.193	0.929	0.918	0.033	الذكاء الاستراتيجي على الذكاء التنافسي	0.737	* 0.470	0.002
					الذكاء التنافسي على النجاح الاستراتيجي	0.638		

RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation must Proximity to Zero — الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي ويجب أن يقترب من الصفر

GFI: Goodness of Fit Index must Proximity to one — مؤشر ملاءمة الجودة ومن المفترض أن يقترب من الواحد صحيح

CFI: Comparative Fit Index must Proximity to one — مؤشر المواءمة المقارن ومن المفترض أن يقترب من الواحد صحيح

* التأثير غير المباشر عبارة عن حاصل ضرب معاملات قيم التأثير المباشر بين المتغيرات

وللتحقق من تأثير كل متغير من متغيرات الذكاء الاستراتيجي على النجاح الاستراتيجي بوجود الذكاء التنافسي، تم استخدام تحليل المسار، كما هو موضح بالجداول (4ـــ16) ، (4ـــ17) ، (4ـــ18).

جدول (4 ـــ 16)

نتائج اختبار تحليل المسار للتحقق من أثر الاستشراف والرؤية على النجاح الاستراتيجي بوجود الذكاء التنافسي

المتغير المستقل	نوع العلاقة	المتغيرالوسيط	نوع العلاقة	المتغير التابع
	التأثير المباشر		التأثير المباشر	
الاستشراف والرؤية	0.700 ←	الذكاء التنافسي	0.638 ←	النجاح الاستراتيجي
التأثير غير المباشر			Chi2	14.813
	الذكاء التنافسي			
الاستشراف والرؤية	← 0.446	النجاح الاستراتيجي	Sig.*	0.000

إذ يلاحظ من الجدول (4 ـــ 16) أن قيمة التأثير المباشر للاستشراف والرؤية على الذكاء التنافسي بلغت (0.700)، فيما بلغ التأثير المباشر للذكاء التنافسي على النجاح الاستراتيجي (0.638)، وبلغ التأثير غير المباشر للاستشراف والرؤية على النجاح الاستراتيجي بوجود الذكاء التنافسي (0.446)، وهو ما يبين أن الاستشراف والرؤية تؤثر على النجاح الاستراتيجي بوجود الذكاء التنافسي.

ويبين الجدول (4 – 17) أن قيمة التأثير المباشر للتفكير بمنطق النظم على الذكاء التنافسي بلغت (0.676)، فيما بلغ التأثير المباشر للذكاء التنافسي على النجاح الاستراتيجي (0.638)، وبلغ التأثير غير المباشر للتفكير بمنطق النظم على النجاح الاستراتيجي بوجود الذكاء التنافسي (0.431)، وهو ما يبين أن التفكير بمنطق النظم يؤثر على النجاح الاستراتيجي بوجود الذكاء التنافسي.

جدول (4 – 17)

نتائج اختبار تحليل المسار للتحقق من أثر التفكير بمنطق النظم على النجاح الاستراتيجي بوجود الذكاء التنافسي

المتغير المستقل	نوع العلاقة	المتغير الوسيط	نوع العلاقة	المتغير التابع
	التأثير المباشر		التأثير المباشر	
التفكير بمنطق النظم	0.676 ←	الذكاء التنافسي	0.638 ←	النجاح الاستراتيجي
التأثير غير المباشر			Chi^2	29.100
	الذكاء التنافسي			
التفكير بمنطق النظم	0.431 ←	النجاح الاستراتيجي	Sig.*	0.000

ويبين الجدول (4 – 18) أيضاً أن قيمة التأثير المباشر للحدس على الذكاء التنافسي بلغت (0.318)، فيما بلغ التأثير المباشر للذكاء التنافسي على النجاح الاستراتيجي (0.638)، وبلغ التأثير غير المباشر للحدس على النجاح الاستراتيجي بوجود الذكاء التنافسي (0.203)، وهو ما يبين أن الحدس يؤثر على النجاح الاستراتيجي بوجود الذكاء التنافسي.

جدول (4 – 18)

نتائج اختبار تحليل المسار للتحقق من أثر الحدس على النجاح الاستراتيجي بوجود الذكاء التنافسي

المتغير المستقل	نوع العلاقة	المتغير الوسيط	نوع العلاقة	المتغير التابع
	التأثير المباشر		التأثير المباشر	
الحدس	0.318 ←	الذكاء التنافسي	0.638 ←	النجاح الاستراتيجي
التأثير غير المباشر			Chi^2	12.070
	الذكاء التنافسي			
الحدس	← 0.203	النجاح الاستراتيجي	Sig.*	0.017

الفصل الخامس

الإستنتاجات والتوصيات

(5 -1): النتائج

(5 -2): الإستنتاجات

(5 -3): التوصيات

(5-1): النتائج

5. بلغ مستوى وجود الاستشراف والرؤية لدي أفراد عينة الدراسة العاملين في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية متوسطاً.

6. كان مستوى وجود التفكير بمنطق النظم لدي أفراد عينة الدراسة العاملين في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية متوسطاً.

7. تبين أن مستوى وجود الحدس لدي أفراد عينة الدراسة العاملين في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية مرتفعاً.

8. أظهرت النتائج أن مستوى الذكاء التنافسي شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة متوسطاً.

9. تبين أن مستوى النجاح الاستراتيجي لشركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة متوسطاً.

10. وجود تأثير ذي دلالة معنوية للذكاء الاستراتيجي (الاستشراف والرؤية ؛ التفكير بمنطق النظم ؛ الحدس) على النجاح الاستراتيجي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05). وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (Kuhlmann, 2000) التي بينت أن الذكاء الاستراتيجي يؤثر في صياغة وتقييم سياسات الابداع؛ وأن تاثيرات هذه السياسات لا يقتصر على المنظمات فقط بل تمتد تاثيراتها الاقتصادية والاجتماعية على مستوى الدول في الأمديين المتوسط والبعيد.

11. وجود تأثير ذي دلالة معنوية للاستشراف والرؤية على النجاح الاستراتيجي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05). وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (Kuhlmann, 2000) التي بينت أن الذكاء الاستراتيجي يؤثر في صياغة وتقييم سياسات الابداع؛ وأن تاثيرات هذه السياسات لا يقتصر على المنظمات فقط بل تمتد تاثيراتها الاقتصادية والاجتماعية على مستوى الدول في الأمديين المتوسط والبعيد.

12. وجود تأثير ذي دلالة معنوية للتفكير بمنطق النظم على النجاح الاستراتيجي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05). وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (Kuhlmann, 2000) التي بينت أن الذكاء الاستراتيجي يؤثر في صياغة وتقييم سياسات الابداع؛ وأن تاثيرات هذه السياسات لا يقتصر على المنظمات فقط بل تمتد تاثيراتها الاقتصادية والاجتماعية على مستوى الدول في الأمديين المتوسط والبعيد.

13. وجود تأثير ذي دلالة معنوية للحدس على النجاح الاستراتيجي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05).

14. وجود تأثير ذي دلالة معنوية للذكاء الاستراتيجي (الاستشراف والرؤية ؛ التفكير بمنطق النظم ؛ الحدس) على الذكاء التنافسي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05). وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (Zangoueinezhad & Moshabaki, 2009) التي أشارت إلى أن هناك دور مؤثر لرأس المال الهيكلي في جمع وتوليد ونقل الذكاء التنافسي وهو ما يؤثر بتحقيق ميزة تنافسية للمنظمات عينة الدراسة. ودراسة (Trim & Lee, 2008) التي بينت ان الذكاء التنافسي يساهم في صياغة استراتيجية المنظمة من خلال تحديد المنافسين وقدراتهم والتحالفات بين

المنافسين. ودراسة (Service, 2006) التي وضعت مفهوم محدد للذكاء الاستراتيجي والمتضمن القدرة على التفكير والتخطيط الاستراتيجي ومعرفة تحركات المنافسين وتحالفاتهم والقدرة على مناورتهم.

15. وجود تأثير ذي دلالة معنوية للاستشراف والرؤية على الذكاء التنافسي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05). وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (Trim & Lee, 2008) التي بينت ان الذكاء التنافسي يساهم في صياغة استراتيجية المنظمة من خلال تحديد المنافسين وقدراتهم والتحالفات بين المنافسين.

16. وجود تأثير ذي دلالة معنوية للتفكير بمنطق النظم على الذكاء التنافسي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05). وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (Zangoueinezhad & Moshabaki, 2009) التي أشارت إلى أن هناك دور مؤثر لرأس المال الهيكلي في جمع وتوليد ونقل الذكاء التنافسي وهو ما يؤثر بتحقيق ميزة تنافسية للمنظمات عينة الدراسة.

17. وجود تأثير ذي دلالة معنوية للحدس على الذكاء التنافسي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05). وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (Service, 2006) التي وضعت مفهوم محدد للذكاء الاستراتيجي والمتضمن القدرة على التفكير والتخطيط الاستراتيجي ومعرفة تحركات المنافسين وتحالفاتهم والقدرة على مناورتهم.

18. وجود تأثير ذي دلالة معنوية للذكاء التنافسي على النجاح الاستراتيجي لشركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05). وهذه النتيجة تتفق مع دراسة كل من (Edwin & Sybille, 1997) **التي بينت** وجود العديد من التحديات التي تواجه الشركات عينة الدراسة في مجال الذكاء

الاستراتيجي والتنافسي منها التحالفات الاستراتيجية على البعيد البعيد، والفرص البيئة المتاحة. ودراسة (Dishman & Calof, 2008) التي أوضحت أن اللجوء لمضامين الذكاء التنافسي يمكن الشركات من الحصول على العديد من المعلومات المتعلقة بالمنافسين وبالتالي القدرة على تحديد مكونات الاستراتيجية التسويقية. ودراسة (Qiu, 2008) التي أشارت إلى وجود أثر دال معنوياً للمواقف الريادية والقيم المعيارية على المسح الإداري للذكاء التنافسي.

19. وجود تأثير ذو دلالة معنوية للذكاء الاستراتيجي على النجاح الاستراتيجي لشركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية بوجود الذكاء التنافسي (0.05).

20. وجود تأثير ذو دلالة معنوية للاستشراف والرؤية على النجاح الاستراتيجي لشركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية بوجود الذكاء التنافسي (0.05).

21. وجود تأثير ذو دلالة معنوية للتفكير بمنطق النظم على النجاح الاستراتيجي لشركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية بوجود الذكاء التنافسي (0.05).

22. وجود تأثير ذو دلالة معنوية للحدس على النجاح الاستراتيجي لشركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية بوجود الذكاء التنافسي (0.05).

(5-2): الاستنتاجات

1. كان أول استخدام للذكاء الاستراتيجي في العمليات العسكرية لتوفير معلومات حول قيادة الجيوش وصياغة أطر العمل العسكري، فضلاً عن صناعة القرارات الخاصة بالأعمال العسكرية.

2. لم تحقق الأدبيات تراكماً كافياً لبلورة إطار مفاهيمي شامل بستوعب فلسفة الذكاء الاستراتيجي في العملية الاستراتيجية سواء على مستوى الصياغة أو التنفيذ لأسباب كثيرة منها حداثة الموضوع والإفتقار إلى دراسات تشبع الأطر النظرية لموضوع الذكاء الاستراتيجي.

3. كان تباين الباحثين في موضوع الذكاء الاستراتيجي حجر الأساس في تبلور ثلاثة إتجاهات متمثلة في كونه عملية لجمع المعلومات، ووظيفة تحدد فرص المنظمة في السوق، وسمة يتصف بها قادة المنظمات الناجحة والرائدة.

4. إن الذكاء الاستراتيجي يزود مديري الإدارة العليا في المنظمات بالمعلومات التي تتيح لهم صناعة قرارات فاعلة وتوظف رؤاهم في تحديد التغيرات والتطورات البيئية التي من المفترض بضمينها في عملية صناعة القرارات وخاصة الاستراتيجية منها.

5. إن تجسيد الرؤية والبصيرة ومعالجة المعلومات في صورة قرارات استراتيجية حاسمة، يؤمن للمنظمة فرص النجاح على المديين القريب والبعيد، ويقلل من حالات اللاتأكد في القرارات الاسراتيجية المتخذة.

(5-3): التوصيات

1. زيادة رصيد الذكاء الاستراتيجي والارتقاء بمستوى هذا النمط من الذكاء من خلال إرساء ثقافة منظمية تعزز ادراك افراد العينة لعناصر ذكائهم الاستراتيجي الذي يوسمون به.
2. توجيه افراد العينة لإستثمار عناصر ذكائهم الاستراتيجي في الارتقاء بجودة تقديراتهم وتنبؤاتهم خلال نهوضهم بالمهام الإدارية.
3. حماية الذكاء المبحوث وصيانته عبر الاندماج العالمي بين من يتمتعون به وتشجيعهم على العمل الفرقي والتجريب من دون تحميلهم تبعات الاخفاق المحتمل اثر ذلك.
4. رفد الشركة بنظام معلومات استراتيجي يعزز قدراتها الاستراتيجية وابداعها في بناء نظم معرفتها ويجعلها اكثر نجاحاً.
5. تدعيم جوانب قوة منظومة الذكاء الاستراتيجي ومعالجة حالة القصور التي تحيط بها في الشركة المبحوثة.
6. ترصين قدرات الابداع والاستشراف والحدس وتحفيز العاملين وتفكير النظم لدى العاملين في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية وجعلهم يدركون فوائد الشركة مع الشركات الأخرى وأداء المهام الإدارية بطرائق ابدعية عبر اعتماد نظام للحوافز يميز بينهم على وفق مستوى انجازهم.
7. اجازة روح المجازفة على انها عرف تنظيمي يتيح لمدير الشركة وأعضائها تجربة الطرائق المبتكرة في اداء المهام الإدارية عموماً وصناعة القرارات بشكل خاص وحثهم على اسلوب التجربة من دون مبالاة بالنتائج المترتبة عليها.

8. التحول من التركيز على "المعرفة" الى الذكاء الاستراتيجي وتكامل نظم ادارة المعرفة " knowledge management" مع الذكاء الاستراتيجي في الشركة وبأسلوب يؤمن استيعاب المعلومات وحماية الموجودات المعرفية ثم النجاح تنافسياً.

قائمة المراجع

أولاً : المراجع العربية

ثانياً: المراجع الأجنبية

أولاً : المراجع العربية

1. تريغو، بنجامين، وزيمرمان، جون، (1998)،"**استراتيجية الإدارة العليا: ماهيتها وكيفية تشغيلها**"، ترجمة إبراهيم علي البرلي، مراجعة: محمد الحديدي، الدار الدولية للنشر والتوزيع.

2. الخفاجي، نعمة عباس خضير، البغدادي، عادل هادي (2001)، "ملامح الشخصية الاستراتيجية للمدراء: منظور معرفي" ، **مجلة العلوم الاقتصادية والادارية**، عدد خاص بوقائع المؤتمر الاول للعلوم الادارية: (ت1/6-7)

3. الدباغ، جمال عبد الرسول غانم، (1998)، "سمات المديرين وإتجاهاتهم نحو الخطر وأثرها في الخيار الاستراتيجي للمنظمة: دراسة ميدانية مقارنة بين شركات التأمين العراقية"، **أطروحة دكتوراه غير منشورة**، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة بغداد، بغداد: جمهورية العراق.

4. الركابي، كاظم نزار عطية، (1998)، "الادارة الاستراتيجية واثرها في نجاح ادارة المنظمات العراقية : دراسة ميدانية لعينة من المنشآت الصناعية العراقية" ، **اطروحة دكتوراه فلسفة في ادارة الاعمال**، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد: جمهورية العراق.

5. عبد اللطيف ، عبد اللطيف (2002)، "إدارة الذكاء"، **بحوث المؤتمر العلمي السنوي الثاني لكلية الإقتصاد والعلوم الإدارية**، جامعة الزيتونة، مؤتمر تكنولوجيا المعلومات ودورها في التنمية الإقتصادية، (6-8) / أيار، (ج2).

6. العبدلي، ضرغام حسن عبد، (2010)، "صياغة مخطط منهجي لتأثير الخصائص الشخصية للمديرين في الذكاء الاستراتيجي والارتجال التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري

الشركات الخاصة بمحافظة النجف الاشرف: العراق"، **رسالة ماجستير غير منشورة**، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الكوفة: جمهورية العراق.

7. عثمان، مهدي، (2003)، "العوامل الاستراتيجية واستراتيجية المنافسة في الميزة التنافسية في شركات الأدوية الأردنية"، **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة اليرموك:الأردن.

8. القصع، خالد محمد أحمد، (2005)، "اثر المتغيرات البيئية في المركز التنافسي للمنظمة / دراسة ميدانية في عينة من المستشفيات الخاصة في محافظة عدن"، **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة عدن:اليمن.

9. كراج، جيمس؛ سي، وجرانت، (2002)، "الإدارة الإستراتيجية"، الطبعة العربية الاولى، تيب توب لخدمات التعريب والترجمة، **دار الفاروق للنشر والتوزيع** (الناشر العربي)، كوجان بيدج (الناشر الأجنبي).

10. النعيمي، صلاح عبد القادر احمد، (2000)، "التكيف الاستراتيجي والتكيف الهيكلي لأبعاد البيئة: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي"، **اطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال**، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد: جمهورية العراق.

ثانياً : المراجع الأجنبية

1. Ambler, T. E., (1999), "Strategic Issue: The Pivotal Process for Strategic Success", Center for Simplified Strategic Planning Inc., Southport, http://www.strategyletter.com/:1-6.
2. Bernhardt, D., (2002), "Strategic Intelligence: The Sward & Shield of the Enterprise", the 2002 International Conferences & Exhibit, Competitive Intelligence Magazine, Vol. 5, September-October, http://wmyt-brid.edu: 24-28.
3. Bernhardt, D., (2003), "Competitive Intelligence: How to Acquire & Use Strategic Intelligence & Counter Intelligence", Management Briefings Executive Series, http://www.buisnesstites.com: 1-2.
4. Blench, T & Dubinsky, A.J, (1999), “Information processing among exprorters: an empirical examination of small firms”, ***Journal of Marketing Theory and Practice***, Vol. 7, No. 4: 45-58.
5. Brouard, F., (2002), "Decilor Program (Decision-Making in Lorraine): Global Device of Strategic Intelligence for SMEs" http://www.urenio.org/: 1-4.
6. Calof, J.L & Wright, S, (2008), “Competitive Intelligance: A Practitioner, Academic and inter-disciplinary perspective”, ***European Journal of Marketing***, Vol. 42, No. 7/8: 717-730.
7. Carlin, S., & Wamack, A., (1999), "Strategic & Tactical Competitive Intelligence for Sales & Marketing", Consortium Benchmarking Study: Best-Practice Report, American Productivity & Quality Center, http://www.store.apqc.prg: 1-12.
8. Carr, L., (2002), "CI as Tool for Front Line Sales & Marketing", ***The 2002 International Conference & Exhibit***, Cincinnati Conversation Center, (USA: Ohio), 3-6 April: 1-6.
9. Catena, L., (2005), "Sheila Greco Associates" Scip. Online, Vol. 1, No.9, http://www.imakenews.com:1-2.

10. Cobbold, L., & lawrie, G., (2001), (2003) , "Why Do Only One Third of UK Companies Realise Significant Success?. 2GC Working Paper, Active Management, 2GC Limited, Albany House, Market Street, http://www.2gc.co.uk/:1-8.
11. Daft, R.L., Sormunen, J. and Parks, D. (1988), "Chief executive scanning, environmental characteristics, and company performance: an evaluative study", ***Strategic Management Journal***, Vol. 9 No. 2: 123-39.
12. D'Aveni, R.A, (1995), "***Hypercompetition: Managing Dynamics of Strategic Maneuvering***", Robert Gunther & Simon & Schuster, New York, N.Y, U.S.A.
13. Degenaro, B., Fahey, L., Fuld, L., Fuld, L., B., Klavans, D., Mathews, R., Prescott, J., Selgas, A., Shelfer, K.& Youngblood A., (2000), "Strategic Intelligence Providing Critical Information For Strategic Decision" Corporate Strategy Board Executive Inquire, http://www.csb.executiveboard.com./:1-56.
14. Degenaro, B., Fahey, L., Fuld, L., Gilad, B., Klavans, D., Mathews, R., Prescott, J., Segas, A., Shelfer, K. & Youngblood, A., (2000), "Strategic Intelligence Providing Critical Information For Strategic Decision", Corporat Strategy Board, Executive Inquire, http://www.csb.executiveboard.com.
15. Dishman, Paul L & Calof, Jonathan L, (2008), "Competitive intelligence: a multiphasic precedent to marketing strategy", ***European Journal of Marketing***, Vol. 42, No. 7/8:766-785.
16. Edwin, Rühli & Sybille, Sachs, (1997), "Challenges for strategic competitive intelligence at the corporate level", ***Competitive Intelligence Review***, Vol. 8, No. 4: 54-64.
17. Eriksson, A. & Falkengren, P., (1999), "Towaeds Clarity & Understanding: A Study of Strategic Success Factors in IT-Management", Master Thesis, Institution for Information's vid Goteborges University, http://www.hundels.gu.sel: 1-89.
18. Fahey,L.,(2000), "Competitive Strategy", http://www.predictive-reserchgroup.LLc./:1-2.
19. Heberlien, T.,(2002), "Tcatical Operations & Strategic Intelligence Senson Purpose & Placement", Next Squared http://www.attackcenter.com/:1-16.
20. Johnson, A., (2002), "What Is Competitive Intelligence?", http://www.aurorawde.com/

21. Johnson, G., & Scholes, K., (2002), "Exploring Corporate Strategy", 6th ed., (Prentice-Hall, Financial Times).

22. Johnson, G., Scholes, K., (1997), "***Exploring Corporate Strategy: Text and Cases***", Europe, 4th Ed, Prentice-Hall.

23. Johnson, L., K., & Writs,J. J., (2004), "Strategic Intelligence Windows Into A Secret World: An Anthology", Edited with Introduction: Roxbury Publishing Company, California, http://www.roxbury.net/: 1-6.

24. Johnson, Lock K, (2003), "Preface to a Theory of Strategic Intelligence", ***International Journal of Intelligence and Counter Intelligence***, Vol.16: 638–663.

25. Kenny, G., (2001), "***Strategic Factors: Developing & Measure Writing Strategic***" 1st Published, (President Press, National Library of Australia).

26. Kuhlmann,S. et..al, (1999), "Improving Distributing Intelligence In Complex Innovation System", Final Report of the Advanced Science & Technology Policy Policy Network (ASTPP), Karlsuhe, (June). www.isi.fhg.de?, pp.(1-85).

27. Kuhlmann,S., (2000), " Strategic & Distributed Intelligence for Innovation Policy ", Final http://www.sommer.akademie.de/, pp.(1-10)

28. Liebowitz, Jay, (2006), "***Strategic Intelligence: Business Intelligence, Competitive Intelligence, and Knowledge Management***", Auerbach Publications, Taylor & Francis Group, New York

29. Liu, Chun-Hsien & Wang, Chu-Ching, (2008), "Forecast competitor service strategy with service taxonomy and Competitive Information data", ***European Journal of Marketing***, Vol. 42 No. 7/8: 746-765

30. Lynch, R., (2000), "***Corporate Strategy***", 2nd ed., (England: Prentice-Hall).

31. Maccoby, M, (2001), "Successful Leaders Employ Strategic Intelligence", ***RTM***, Vol.44, No.30: 1-60.

32. Maller, B., S., (2002), "Strategic Success: How to Implement Your Strategic Plan", http://www.bmallerbsconsulting.com/:1-4.

33. MaRac, R., (2005), MC3Intel, Scip. Online, Vol. (1), Issue (9), http://www.imkenewes.com:1-2.

34. McDowell, D, (1997), “Strategic Intelligence & Analysis: Guidelines on Methodology & Applications”, The Intelligence Study Center, http://www.iustudycen.com/publishings: 1-34

35. Metayer, E, (2002), “Competitive Intelligence: Turning Intellgence into actions to Succeed Globally, What it Means for SMEs”, Competia Inc, http://www.Saktrad. Sk.ca.

36. Mockler, Robet J., (2001), “Strategic Intelligence Systems: Competitive Intelligence Systems to Support Strategic Management Decision Making”, ***SAM Advanced Management Journal***, Winter: 4-9.

37. Morris, P. W., (1988), "Management Thinking & the Building Industry”, ***Building Technology & Management***, Vol. (26), No. (3), June/July, pp. (30-37).

38. Pode, A., (2000), "The Business Intelligence Page:, Adam Pode. http://www.podeiboro.ac.uk/. Pp.(1-11).

39. Prescott, J. E., (2001), "Proven Strategic In Competitive intelligence-Lesson From The Trenches" , (John Wiley & Sons, Inc.), http://www.competitive.com, pp.(240-255).

40. Qiu, Tianjiao, (2008), “Scanning for competitive intelligence: a managerial perspective”, ***European Journal of Marketing***, Vol. 42 No. 7/8: 814-835

41. Qiu, Tianjiao, (2008), “Scanning for competitive intelligence: a managerial perspective”, ***European Journal of Marketing***, Vol. 42 No. 7/8: 814-835

42. Quarmby, N, (2003), “Futures Work in Strategic Criminal Intelligence”, Paper Presented at the Evaluation in Crime & Justice: Trends & Methods Conference Convened by the Australia Institute of Criminology In Conjunction wuth the Australia Bureau of Statistics & Held in Caberra, 24-25 March.

43. Rajdeep, Grewal and Tansuhaj P., (2001),”Building organizational capabilities for managing economic crisis: the role of market orientation and strategic flexibility”, ***Journal of Marketing***, Vol.2, No. 65:67-80.

44. Rothberge, H. & Erickson, G., (2004), "From Knowledge To Intelligence: Creating Competitive Advantage In The Next Economy", Book Abstract, http://www.elsevier.com, pp.(1-4).

45. Schultz, R. L.& Sliven, D. P. & Pinto, J. K., (1987), " Strategy & Tactics in A Process Model of Project Implementation", 1/2, Vol, (17), No. (3), May/June, pp.(34-46).

46. Sekaran, Uma, (2003), "***Research Methods for Business***", John Wiley & Sons, U.S.A.
47. Service, Robert W, (2006), "The Development of Strategic Intelligence: A Managerial Perspective", ***International Journal of Management***, Vol. 23, No. 1
48. Sharfam, P, (2004), "Information Sharing in Support of Strategic Intelligence", Prepared for An International Conference on Countering Modern Terrorism, Current Issues & Future Threats, Berlin, http://www.mitre.org/
49. Sinkovics, Rudolf R & Roath, Anthony S., (2004), "Strategic Orientation, Capabilities, and Performance in Manufacturer - 3PL Relationships", ***Journal of Business Logistics***, Vol.25, No.2: 43-64.
50. Tham, K & Kim, M, (2003), "Towards Strategic Intelligence with Anthology based Enterprise Modeling & ABS", Proceedings of the IBER Conference, http://www.Yorku.ca.hmkiml/.
51. Thomas, C., (2005), "Creating Owinning Broad" ***V***, VOL. (21), NO.(3)
52. Trim, Peter R.J & Lee, Yang-Im, (2008), A strategic marketing intelligence and multi-organisational resilience framework", ***European Journal of Marketing***, Vol. 42, No. 7/8:731-745
53. Trim, Peter R.J, (2004), "The strategic corporate intelligence and transformational marketing model", ***Marketing Intelligence & Planning***, Vol. 22, No. 2: 240-256
54. Tubke, A., Ducatel, K., Gaving, J., & Castello, P., (2003) " Strategic Policy Intelligence : S& T Intelligence For Policy –Making Processes ". IPTS Report, http://www.iptsecrjrc.com: 1-5.
55. Tyson, B., (2002), "Using Sales & Marketing Intelligence to improve Performance", The Competitive intelligence Centre: Get Smarter Faster. http://www.Competitivereviews.com
56. Ward, B., (2001), "Seven Ways To Improve Your Chances of Strategic Success" Refresher Publications Inc., http://www.refresher.com: 1-2.
57. Wheelen, T & Hunger, J.,(2004) "***Strategy Management & Business Policy: Concepts***", 9th ed., N.J: Pearson-Prentice-Hall.
58. Wheelen, Thomas & Hunger, David, (2008), "***Strategic Management and Business Policy***", 11th ed, Pearson: Prentice Hall, Upper Saddle River, U.S.A.

59. Zangoueinezhad, Abouzar & Moshabaki, Asghar, (2009) "The role of structural capital on competitive intelligence", ***Industrial Management & Data Systems***, Vol. 109, No. 2: 262 - 280

قائمة الملاحق

أولاً : قائمة بأسماء محكمي الاستبانة

ثانياً : أداة الدراسة (الاستبانة)

أولاً : قائمة بأسماء محكمي الاستبانة

الرقم	اللقب العلمي والاسم	التخصص	الجامعة
1	أ.د. نجم عبد الله العزاوي	إدارة أعمال	الشرق الأوسط
2	د. صباح حميد آغا	إدارة أعمال	الشرق الأوسط
3	د.ليث الربيعي	تسويق	الشرق الأوسط
4	د. علي عباس	إدارة أعمال	الشرق الأوسط

ثانياً: أداة الدراسة (الاستبانة)

م/ استبانة بحث ميداني

السادة العاملين في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية المحترمون

تحية طيبة

نضع بين أيديكم استمارة الاستبانة لدراسة **"أثر الذكاء الاستراتيجي والذكاء التنافسي على النجاح الاستراتيجي: دراسة تطبيقية على شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية"**، راجين التفضل بالإطلاع وبيان الرأي بتأشير الإجابة المناسبة من وجهة نظركم. حيث أن إستكمال الإجابة عن كافة عبارات الإستبانة والدقة في الإجابة ستنعكس بالتاكيد على دقة النتائج التي سيتم التوصل لها، علماً بأن كافة المعلومات الواردة في الاستبانة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرين لكم تعاونكم مع التقدير ؛؛؛؛؛؛؛؛؛؛؛

الباحث

عبدالله سعدون عبدالله العامري

الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

(1) العمر

أقل من 30 سنة	☐	من 30 – 39 سنة	☐
من 40 –49 سنة	☐	50 سنة فأكثر	☐

(2) المؤهل العلمي

دبلوم	☐	بكالوريوس	☐
ماجستير	☐	دكتوراه	☐

(3) التخصص العلمي

علوم إدارية ومالية	☐	علوم هندسية	☐
علوم حاسوبية	☐	علوم طيران	☐
علوم سياحة وسفر	☐	أخرى	☐

(4) عدد سنوات الخبرة

5 سنوات فأقل	☐	من 6 - 10 سنوات	☐
من 11 -15 سنة	☐	16 سنة فأكثر	☐

(5) المسمى الوظيفي

مدير	☐	رئيس قسم	☐

الذكاء الاستراتيجي

ت	الفقرة	بدائل الإجابة				
		عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
		(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
الاستشراف والرؤية						
1	استقرئ المستقبل لأطر استراتيجيات الشركة في الأمد البعيد					
2	تُشخص شركتنا الفرص قبل غيرها بشكل يمكنها من اقتناصها					
3	يستهويني انتظار حدوث التغييرات ثم إعادة التفكير في انعكاساتها على أعمال الشركة					
4	استشعر بشكل متجدد القضايا الاستراتيجية ذات الأثر في مستقبل الشركة					
5	احلل اية مشكلة تواجه الشركة بالنظر إلى أسبابها مجتمعة بدلاً من فصلها عن بعضها					
6	أتخيل الشركة في صورة نظام مترابط ومتناسق الأجزاء					
7	أعمد إلى دراسة الأفكار الجديدة مجتمعة بدلاً من دراستها فرادى لتلمس قيمتها في الأمد البعيد					
التفكير بمنطق النظم						
8	تستنفر الشركة طاقات أقسامها للبحث عن المعلومات المهمة لمستقبلها					
9	استشعر حرص الشركة على تخصيص الوقت المحدد لجمع المعلومات وأن تعدد مصادرها					
10	لا تزاوج الشركة بين كفاءة المعلومات والوقت المخصص لجمعها					
11	لا تبذل الوحدة المعنية بتوفير المعلومات جهداً منظماً لاستقاء المعلومات عن القضايا المهمة للكلية وأقسامها					

الذكاء الاستراتيجي

ت	الفقرة	بدائل الإجابة				
		عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
		(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
التفكير بمنطق النظم						
12	توظف الشركة مهنيين متخصصين لتوفير معلومات شاملة عن جوانب عمليات الشركة الداخلية					
13	تعمد الشركة إلى التعامل مع جهات رسمية ولا رسمية في آن واحد لتوفير المعلومات بكمية ودقة كبيرتين					
14	أتجنب الارتكاز على المعلومات التي توفرها الشركة في صناعة القرارات بسبب توفرها من جهة غير مخصصة					
15	لا تعتمد أقسام الشركة وكلاء لا رسميين في توفير المعلومات لتشكيكها في دقة المعلومات التي يوفرونها					
16	تعتمد الشركة منهجية رصينة في تصنيف المعلومات مما يسهل استيعابها والاستفادة منها					
17	تجدول المعلومات وتنظم ثم تقدم خلال اجتماعات مجلس إدارة الشركة وهذا غاية الطموح					
18	تؤتمت عملية خزن المعلومات واسترجاعها في أقسام الشركة كلما دعت الضرورة لذلك					
19	تحرص الشركة في عملية تحديثها للمعلومات على الموازنة بين سرعة تقديمها وبين القيمة التي حققها					
الحدس						
20	اعتمد تجاربي الشخصية في تحليل الاتجاهات الحالية والمستقبلية للشركة					
21	عندما أكون يقظاً يكون لدي حلولاً للمشكلات التي أقلقتني					
22	انسجم مع الأشخاص المبدعين بدرجة تفوق انسجامي مع الواقعيين					

الذكاء التنافسي

ت	الفقرة	بدائل الإجابة				
		عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
		(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
23	شركتنا تدرك ان الذكاء التنافسي يعد نشاطاً ضرورياً لأعمالها					
24	تقوم الادارة العليا بشركتنا بدعم نشاطات الذكاء التنافسي					
25	شركتنا تحفز العاملين لتسجيل ملاحظاتهم ومعلوماتهم التنافسية					
26	تحتفظ شركتنا بخارطة شاملة لمخزون المعلومات الداخلية والمعرفة					
27	تعمل شركتنا على توفير التدريب فيما يتعلق بالذكاء التنافسي (كأساليب الجمع والتحليل)					
28	تهتم شركتنا بخطط ونوايا منافسينا الرئيسين (الحلفاء ، والمجهزين ، والموزعين ، واصحاب المصالح)					
29	شركتنا تحتفظ بسجل مركزي للمصادر الموثقة للمعلومات					
30	لدي شركتنا تنسيق مركزي لاستلام معلومات الذكاء التنافسي					
31	تمتلك شركتنا خطة ذكاء تنافسي طويلة الأمد					

النجاح الاستراتيجي

ت	الفقرة	بدائل الإجابة				
		عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
		(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
32	تنفتح الشركة على بيئة عملها لتستجيب للإحتياجات المتغيرة لفئات المتعاملين					
33	تباطؤ الشركة على الحاجات المجتمعية يضعف رضا منظمات المجتمع المدني على أدائها					
34	ضعف إنفتاح الشركة على الحاجات المجتمعية يضعف رضا منظمات المجتمع المدني عن أدائها					
35	تقيم الشركة الشراكات مع منظمات المجتمع لتلبية الحاجات المتجددة للمتعاملين					
36	رضا فئات المتعاملين يقع ضمن أولويات برنامج استجابة الشركة للتغييرات البيئية المتلاحقة					